

ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA E TURISMO
DO ESTORIL

O segmento de mercado MICE nos hotéis de luxo em Lisboa.

Mestrado em Turismo, especialização em Gestão Estratégica de
Eventos.

João Nuno Vicente de Lara Everard
Novembro 2010

ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA E TURISMO DO
ESTORIL

O segmento de mercado MICE nos hotéis de luxo em Lisboa.

João Nuno Vicente de Lara Everard
Novembro 2010

ORIENTADOR

PROFESSOR DOUTOR VÍTOR AMBRÓSIO

CO-ORIENTADOR

PROFESSOR VÍTOR TORICAS

Dissertação apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril para a obtenção do grau de Mestre em Turismo, especialização em Gestão Estratégica de Eventos.

Agradecimentos

Agradeço a disponibilidade dos meu orientador e co-orientador, que ao longo da realização desta dissertação se mostram sempre disponíveis para me fornecerem as orientações necessárias à sua concretização.

Não posso, também, deixar de mencionar a disponibilidade demonstrada por todos os entrevistados, sem a qual seria impossível obter os dados/informações que enriqueceram/fundamentaram o objecto deste estudo.

Por último, mas não menos importante, foi a disponibilidade quer de funcionários de bibliotecas, quer de outras pessoas que me facilitaram a procura de obras que se revelaram de grande interesse para o meu estudo.

Resumo Português

A hotelaria e os eventos são duas actividades que remontam ao princípio das civilizações, embora na sua génese estejam necessidades e vontades diferentes. Enquanto a hotelaria surge devido às necessidades de alojamento dos viajantes, os eventos encontram as suas raízes na necessidade natural do ser humano em socializar. Através da evolução socioeconómica das sociedades tanto os eventos como a hotelaria evoluíram desde as suas formas incipientes, até aos actuais modelos, que como é possível actualmente observar apresentam variadas formas.

O objecto deste estudo centrou-se na verificação da importância dos eventos para a hotelaria, nomeadamente para os hotéis de cinco estrelas que constituíram o universo observável desta realidade. Para a realização deste estudo foi utilizada a metodologia de pesquisa proposta por Quivy e Champenhoudt (2008), tendo por base uma pesquisa bibliográfica e as entrevistas realizadas junto de unidades hoteleiras da cidade de Lisboa e de empresas de eventos portuguesas.

A metodologia aplicada permitiu observar qual a importância atribuída pelas unidades hoteleiras aos eventos e a sua repercussão na divulgação, promoção e estrutura financeira das unidades incluídas no estudo, revelando estas que consideram, na sua maioria, os eventos mais importantes em termos financeiros que o *Food and Beverage* (F&B). Cónscios da importância e poder dos eventos, os hotéis consideram-nos como uma importante forma de impulsionar os seus resultados financeiros e como uma estratégia de marketing e publicidade.

Apesar da consciencialização dos hoteleiros para a importância dos eventos, a falta de dimensão e o *branding* dos eventos são duas limitações identificadas pelos hoteleiros, para a sua realização nos espaços que têm disponíveis. Esta opinião é igualmente partilhada pelos organizadores de eventos entrevistados que, apesar de considerarem os hotéis como um *venue* de excelência ao concentrarem em si todas as valências indispensáveis à organização de eventos, referem as limitações estruturais e de capacidade, a falta de formação específica do *staff* dos hotéis, a dificuldade em

acompanhar o mercado, como os maiores entraves à escolha das unidades hoteleiras como *venue*. Estes aspectos levam, também, os organizadores de eventos a considerarem os hotéis como meros agentes prestadores de serviços.

Relativamente à capacidade competitiva de Lisboa e das suas unidades hoteleiras denota-se um *deficit* de infra-estruturas, quando comparado com as principais cidades europeias concorrentes, Barcelona e Paris. Estas cidades apresentam diversos *venues* que permitem realizar eventos de média e grande dimensão. Em contraposição observou-se que em Lisboa o maior centro de congressos não permite a organização além da média dimensão. No que concerne à oferta hoteleira, a capital portuguesa é novamente suplantada pelas suas congéneres europeias, apresentando mesmo, em muitos casos, dificuldades logísticas na realização de médios eventos.

Em suma, a evolução dos eventos e da hotelaria conduziram a uma junção destas duas actividades, com os hotéis a tomarem consciência da importância dos eventos, o que se reflecte na noção de que os eventos, no universo em estudo, apresentam uma maior importância em termos financeiros que o tradicional F&B. No entanto, embora Lisboa esteja bem posicionada no *ranking* das cidades onde os melhores eventos têm lugar (Rosa 2008), a falta de infra-estruturas ao nível dos *venues* limita a capacidade competitiva da cidade, nomeadamente ao nível dos eventos de grande dimensão.

Resumo Inglês

The hospitality and the events are two activities that go back to the beginning of civilization, although in its origins are different needs and desires. While the hospitality arises due to the accommodation needs of travelers, the meeting industry rooted in the natural human need to socialize. Through socio-economic development of societies both events and hotels have evolved from its incipient forms up to the current models that can be observed.

The purpose of this study was to verify the importance of events for the hospitality industry, especially for five-star hotels which were the observable universe of this reality. For this study was used the research methodology proposed by Quivy (2008), based on a literature search and interviews with Lisbon five stars hotels and Portuguese events managers.

The applied methodology allowed to observe how important the events are to the hotels financial structure, and its impacts on the advertising and promotional strategies of the units included in the study, with the majority of them, revealing that the events are more important, in financial terms, than the F&B. The importance and the power of the events is expressed by hoteliers, as they consider them as an important way to boost its financial performance and as a good marketing and advertising strategy.

Despite the hotelier's awareness of the importance of the events, the lack of size and the branding of the event are two limitations identified by hoteliers, to realization in the hotel's available spaces. This view is also shared by the interviewed events manager's, although they consider the hotels as an excellence venue, because they concentrate on themselves all the needs of the events manager's (Catering, accommodation and events rooms), they refer that the structural and capacity limitations, the hotel staff lack of specific training and the difficulty in following the market needs, are the biggest barriers to chose the hotels as venues. These aspects also lead the events managers to consider the hotels only as service agents.

Regarding the competitive capacity of Lisbon and its hotels units display a infrastructure deficit, when compared with its main competing cities, Barcelona and Paris. These cities have many different venues that can hold median and large size events. In contrast Lisbon's largest convention center can hold only median size events. In regard to the hotel industry, the portuguese capital is again overtaken by their European counterparts, even showing difficulty in accommodating mid size events.

In short, the evolution of the events and hotel industries led to the combination of these two activities, whit the hotel recognizing the events importance, which is reflected in the notion, given by the universe in study, the events department is more have more financial importance that the traditional F&B department.

Although Lisbon is well positioned in cities where the best *MICE* events take place ranking (Rosa, 2008), the lack of venues infrastructures restrict the city competitive ability, especially regarding to large size events.

Lista de abreviaturas e símbolos/Glossário

ARR – *Average Room Rate*

F&B- *Food and Beverage*

ICCA – *International Congress and Convention Association*

INE – Instituto Nacional de Estatística

MI – *Meetings and Incentives ou Meeting Industry*

MICE – *Meetings, Incentives, Congress and Events*

REVPAR- *Revenue Per Available Room* ou retorno por quarto disponível.

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

Índice Geral

Agradecimentos.....	2
Resumos Port	3
Resumo Ing.	5
Lista de abreviaturas e símbolos/Glossário.....	7
Índice Geral	8
Índice de Quadros	11
Índice de Gráficos.....	12
1- Introdução.....	13
1.1 – Objectivos.....	15
1.2 Visão histórica dos hotéis.....	16
1.3 Evolução dos eventos.....	17
2- Conceptualização.....	19
2.1- O <i>core business</i> dos Hotéis.....	19
2.1.2- Evolução do <i>Core Business</i> dos hotéis ameaças, oportunidades, fraquezas e pontos fortes.....	22
2.2- Os Eventos.....	26
2.2.1- O conceito.....	26
2.2.2- Caracterização dos eventos quanto à forma.....	28
2.2.3. – Caracterização dos eventos quanto ao tipo.....	31

2.3- A cidade de Lisboa	34
2.3.1- Características	34
2.3.2- Dados Estatísticos	38
3- Modelo analítico e metodologia	42
3.1- Modelo analítico	42
3.2- Metodologia do estudo.....	47
3.3- Escolha do grupo	51
3.4- Descrição da técnica de entrevista	52
4- Análise dos resultados	54
4.1- Os hotéis de cinco estrelas da cidade de Lisboa.....	54
4.1.1- A caracterização da oferta hoteleira.....	54
4.1.2- A importância dos eventos.....	57
4.1.3- O modelo de negócio	59
4.1.4- As limitações dos hotéis.....	62
4.1.5- O presente e as perspectivas de futuro segundo os hoteleiros.....	64
4.1.6- Quadros de análise a unidades hoteleiras.....	66
4.2- As empresas de eventos nacionais.....	68
4.2.1- As características das empresas de eventos.....	68
4.2.2- Os hotéis enquanto <i>venues</i> , facilidades e limitações.....	71
4.2.3- Análise das relações entre as empresas e os hotéis.....	73

4.2.4- O presente e as perspectivas de futuro segundo os organizadores de eventos.....	75
4.2.5- Quadro de análise a empresas de eventos.....	77
5- Capacidade competitiva dos hotéis de luxo e da cidade de Lisboa (ao nível dos eventos).....	78
5.1- Recursos disponíveis	78
5.2- Composição da procura	81
6- Análise Comparativa.....	84
6.1- O presente e as perspectivas de futuro.....	84
6.2- Comprovação do tema	87
7- Considerações finais.....	91
Bibliografia	93
Anexos.....	99

Índice de Quadros

Quadro 1.1 – Análise <i>Snot</i> das unidades hoteleiras de luxo da cidade de Lisboa	24
Quadro 1.2 – Tipologia dos eventos.....	33
Quadro 1.3 – Dados estatísticos dos hotéis de cinco estrelas de Lisboa, valores acumulados de Janeiro a Junho de 2008.....	38
Quadro 1.4 - Dados estatísticos dos hotéis de cinco estrelas de Lisboa, valores acumulados de Janeiro a Junho de 2009.....	39
Quadro 1.5 - Dados estatísticos dos hotéis de cinco estrelas de Lisboa, valores acumulados de Janeiro a Junho de 2010.....	40
Quadro 1.6 – Ranking das cidades que mais eventos associativos receberam em 2008.....	40
Quadro 1.7 – Vertentes de estudo e vectores de análise.....	42
Quadro 1.8 – Unidades hoteleiras entrevistadas, de 1 a 5.....	66
Quadro 1.9 – Unidades hoteleiras entrevistadas, de 6 a 10.....	67
Quadro 1.10 – Empresas de eventos entrevistadas.....	77
Quadro 1.11 -Avaliação dos congressos realizados em Lisboa pelos participantes.....	82

Índice de Gráficos

Gráfico 2.1 – Relação dos eventos com os hotéis de luxo da cidade de Lisboa.....	44
Gráfico 2.2 – As Etapas do Procedimento da Investigação Científica nas Ciências Sociais e Humanas.....	48
Gráfico 2.3 – Formas de encarar os eventos pelas unidades hoteleiras.....	59
Gráfico 2.4 – Factores de limitação dos hotéis perante os eventos.....	62
Gráfico 2.5 – Participantes em congressos realizados em Lisboa de acordo como país de origem.....	81

1 - Introdução

A hotelaria é uma forma de negócio secular que remonta ao princípio das civilizações. O seu principal objectivo era, então, acomodar os viajantes, que se deslocavam por motivos tão distintos como os negócios, a religião e a educação.

A evolução da hotelaria até aos dias actuais andou a par da evolução sócio económica das sociedades, tendo evoluído das primárias formas de hospitalidade gratuita até uma indústria que gera um *revenue* de milhares de euros em todo o mundo.

Os eventos, tal como a hotelaria, remontam ao princípio das civilizações. Os eventos surgem de forma quase natural, fruto da natureza social do ser humano e da procura deste por diferentes formas de interacção. As primeiras referências a eventos criados pelo ser humano com o propósito de se reunir, conviver e entreter-se, remontam, segundo Matias (2002) à civilização grega.

O desenvolvimento dos eventos, à semelhança da hotelaria, acompanhou o desenvolvimento socioeconómico das sociedades, desde os jogos gregos até à actualidade são bastantes diferentes as razões e objectivos que determinam a sua concepção e realização.

Apesar de ambas as actividades serem seculares, só recentemente os hotéis começaram a olhar para a indústria dos eventos como uma forma de negócio bastante rentável e, por conseguinte, a adaptar-se às necessidades decorrentes da sua realização.

A recente consciencialização dos hoteleiros relativamente às potencialidades da indústria dos eventos, conduzi-os a abordagens diferentes, o que permitiu colocar a questão “Como é que os hotéis de cinco estrelas abordam os eventos?” Tanto mais que este tipo de unidades hoteleiras são intrinsecamente mais tradicionais nas

suas formas de actuação e “Qual a importância de que se reveste o *MICE* para estas unidades?”

Em suma, pretende-se compreender como é que os hotéis de cinco estrelas de Lisboa actuam e perceber a forma como encaram os eventos e a sua respectiva importância.

1.1 Objectivos do estudo

Os eventos, em Portugal, são um mercado “emergente” capaz de gerar significativas mais-valias financeiras.

Côncios da importância que este segmento de mercado pode representar, as unidades hoteleiras aumentaram o cuidado e alteraram a forma de lidar com este segmento de mercado. Partindo deste pressuposto, as opções de estudo são deveras abrangentes.

Importa, então, limitar e definir os objectivos deste estudo de forma mensurável, a fim de possibilitar chegar a conclusões que permitam compreender a realidade do mercado, estabelecendo uma relação entre o mercado e os modelos teóricos existentes.

Desta forma, pretende-se com esta dissertação conhecer as características dos hotéis de luxo da cidade de Lisboa enquanto *venue*.

Compreender as vantagens e desvantagens da realização dos eventos em unidades hoteleiras será um dos objectivos deste estudo, com foco nas unidades de cinco estrelas da cidade de Lisboa.

Observar qual a importância dos eventos para as unidades hoteleiras de luxo lisboetas será outro dos objectivos desta dissertação.

Em suma, procura-se com estes objectivos compreender a realidade da relação entre os eventos e o segmento de luxo da hotelaria da cidade de Lisboa, atendendo aos seus aspectos mais fortes e os que carecem de melhoria.

1.2- Visão histórica dos hotéis

As primeiras manifestações de actividade hoteleira remontam aos primórdios da civilização e tiveram a sua origem na prática de hospitalidade gratuita e espontânea.

Segundo Gray (1990) esta forma arcaica de hotelaria é descrita em inúmeros documentos provenientes das civilizações Grega, Romana e na própria Bíblia que descrevem as manifestações de hospitalidade existentes à época, como por exemplo a *Odisseia* e a *Ilíada* de Homero. Fazendo a descrição da sua evolução desde a mais simples oferta de abrigo, até às formas mais completas e graciosas de acolhimento.

Com o aumento do número de viajantes e com as alterações da natureza e das necessidades dos viajantes, a hospitalidade gratuita foi gradualmente dando lugar a formas incipientes de hotelaria, caracterizadas como simples abrigos públicos ou modestos refúgios acessíveis mediante um pagamento.

O desenvolvimento das cidades e da actividade comercial verificou-se o aparecimento dos primeiros “hotéis” de vários andares, que “se caracterizavam por um conforto apreciável para a época e que empregavam ao seu serviço principalmente escravos rudemente dirigidos” (Quintas, 1993: 12). Foi na hegemonia do Império Romano que estes *hotéis* cresceram na sua importância e prestígio, impulsionados pelos comerciantes que se dirigiam à cidade de Roma para vender os seus produtos, vindos de todas as partes do Império.

Na Idade Média, fruto da situação socioeconómica centrada na religiosidade e numa economia de subsistência que caracteriza este período, assistiu-se a um retrocesso que trouxe consigo o desaparecimento dos “hotéis” do Império Romano. Nesta época, eram as ordens religiosas que prestavam este “serviço”. Segundo Gray (1990) era considerado como um dever para os Cristãos oferecer alojamento para peregrinos e viajantes, bem como para os cruzados e os pobres. O que conduziu à

transformação, em certas alturas, dos mosteiros em verdadeiras estalagens, oferecendo alojamento e alimentação aos viajantes. Para além deste espaço institucional de alojamento e alimentação, surgiram estabelecimentos em que o principal serviço era a venda de vinho. Estes quando se localizavam fora das povoações, serviam igualmente comidas e bebidas e foram os precursores de outras formas mais avançadas de alojamento, se bem que estivessem mais preocupados em servir comida e bebida abundante do que em proporcionar uma pernoita confortável e limpa, já que na maioria dos casos os locais de dormir, vulgo quartos, eram desconfortáveis, com camas duras e onde a promiscuidade era uma presença constante.

Só no século XVIII é que voltamos a encontrar uma nova e significativa evolução na hotelaria. Neste período, que se “caracterizou pelo requinte de maneiras e um modo de vida que retratava essencialmente a vida palaciana” (Quintas, 1993:13), os hotéis, fruto da conjuntura desta era, registaram grandes progressos quer no serviço prestado, quer na qualidade global.

De facto, com a alta burguesia, que com os olhos postos na aristocracia e com a apologia do trabalho como fundamento da virtude e fonte do seu rendimento, surge uma nova forma de exibir a riqueza e a opulência. Não era suficiente ser rico, havia que o mostrar e a frequência assídua deste tipo de hotéis luxuosamente decorados era a forma mais visível de demonstrar os seus êxitos. Era, pois, comum observar os membros desta classe a passar férias nas estâncias da moda, como Biarritz. Como consequência desta “aproximação” à aristocracia, os hotéis, fruto das exigências da alta burguesia, acabam por melhorar o serviço prestado aos seus clientes.

Apesar dos passos dados no século XVIII, foi só no século XIX que se deu o grande salto qualitativo nos hotéis, reflexo da revolução industrial e de todas as mudanças sociais e inovações técnicas a ela associadas. Os estabelecimentos hoteleiros constituíram-se como uma indústria que, a par da introdução de novos conceitos de lazer e formas de convívio, devia apresentar as novidades tecnológicas do momento em aplicações que melhoravam o conforto dos que escolhiam os

hotéis para os mais diversos fins: culturais, tecnológicos, termiais. A estes factores associaram-se os progressos dos meios de transporte, que contribuíram para uma maior mobilidade das pessoas. Face a estes desafios a hotelaria modernizou-se e atingiu uma fase de desenvolvimento notável, que teve como expoente máximo os luxuosos “*Palaces*”. Exemplo desta época e grande marco histórico foi o hotel *Ritz* Paris, cuja abertura e modernidade veio revolucionar a então emergente indústria.

A democratização do turismo que se iniciou nos primórdios do século XX, no período pós revolução industrial, com a diminuição da semana de trabalho para as 40 horas semanais, posteriormente, com a criação das férias pagas em França, (medida que se espalhou por grande parte do mundo industrializado) e a generalização das viagens aéreas a partir da década de 70, é algo a que ainda hoje assistimos.

À democratização do turismo associou-se toda a evolução socioeconómica que decorreu no século XX e que produziu várias alterações na mentalidade, na forma de estar e nas motivações dos turistas. Para dar resposta a todas estas novas formas de estar e necessidades, surgiram novos estabelecimentos hoteleiros e novas formas de exploração, com a criação de novos conceitos de alojamento e F&B¹. Com esta evolução e fruto da crescente concorrência, os hotéis passaram a ser avaliados não só pela qualidade do alojamento, F&B ou a localização, mas também pelo seu *design* e pelos serviços complementares que oferecem. Entrámos na época em que existem diferentes tipos de turismo, que vai desde o turismo de massas ao turismo de nicho, aos quais os hotéis se adaptaram para dar resposta e proporcionar aos seus clientes um serviço que satisfaça as suas necessidades e exigências.

Em suma, a evolução da hotelaria, desde as primeiras formas de alojamento gratuito, passando pela época dos luxuosos “*palace*” até às diversas formas da hotelaria actual, fruto das diversas etapas da evolução social a que o mundo assistiu, conduziu à criação de “uma poderosa indústria, na qual assenta grande parte do progresso do turismo internacional” (Quintas, 1993:13), sendo este indissociável da hotelaria e vice-versa.

¹ F&B- Nomenclatura internacionalmente aceite para o departamento de comidas e bebidas.

1.3- Evolução dos eventos

A história dos eventos remonta quase aos princípios da civilização. O homem como ser social procura constantemente formas de interacção e os eventos surgem, de forma natural. Segundo Walker (2004) as principais motivações destes eventos prendiam-se com motivações religiosas, políticas, desportivas e sociais.

Cronologicamente é possível datar o primeiro evento do ano de 776 A.C., na antiga civilização grega, com a realização da Primeira Olimpíada em honra de Zeus. Com a criação dos Jogos Píticos, dos Jogos Ístmicos e dos jogos Nemeus inseridos no ciclo das festas helénicas, criou-se o que hoje é apelidado de “Calendário de Eventos”.

A civilização Romana, por seu lado, impulsionou ainda mais os eventos através da construção de inúmeros coliseus e anfiteatros, que proliferaram pelos territórios dominados e que tiveram o seu expoente máximo na cidade de Roma, com o majestoso Coliseu.

Assim, tendo como modelo as festividades gregas, a civilização romana não só as adaptou como introduziu novidades, como seja o “Circo”. Este, inicialmente chamado “Espectáculo de Habilidades Incomuns”, onde, segundo Nora (2004), eram mostrados animais exóticos provenientes das regiões mais afastadas do Império, pessoas louras (algo só comum nos países nórdicos) e engolidores de fogo, teve o seu expoente máximo com a apresentação de espectáculos com os “famosos” gladiadores. Foi com este desenvolvimento/inação que os romanos suprimiram a necessidade do povo de socializar, “iniciando” o processo que levaria, muitos anos mais tarde, à criação da indústria dos eventos. De facto, com o desenvolvimento do Circo e da sua expansão por todo o Império Romano, muitas pessoas dedicaram-se à criação, desenvolvimento e promoção destes espectáculos.

Na Idade Média, fruto da instabilidade vivida com a queda do Império Romano, da alteração do sistema económico e da mudança de mentalidade, profundamente religiosa, registou-se a redefinição de eventos “limitando-se” os grandes eventos desta época essencialmente a reuniões (muitas vezes itinerantes) da Corte nos diversos países e às peregrinações religiosas aos diversos santuários da Europa.

O ressurgimento da actividade comercial e o desenvolvimento das cidades, impulsionaram a criação das feiras na zona de *Champagne*, eventos importantes não só para a comercialização de produtos vindos dos diversos pontos da Europa e da Ásia, como para a troca de informações e o desenvolvimento de uma nova forma de pensar.

Na época do Renascimento, para além de se manterem os eventos da Idade Média, surgiram novos eventos ligados ao ressuscitar da cultura greco-romana e aos pensadores desta época que motivaram a deslocação de pessoas para os ouvir, essencialmente para as cidade-estado Italianas, que segundo Marques (1974) foram o berço desta época.

Com a Revolução Industrial, a agilização das viagens e as novas invenções que “tinham” de ser mostradas ao mundo, estabeleceram-se as condições que permitiram a criação dos primeiros eventos técnicos/científicos, onde inventores e cientistas mostravam as suas invenções/descobertas aos potenciais investidores e à restante população (feiras técnicas). É, também, nesta época que surgem os primeiros congressos científicos, onde cientistas mostram e discutem as suas descobertas com os seus pares.

Os eventos, desde o seu surgimento na antiga civilização grega até aos nossos dias, foram evoluindo em número e em género. Actualmente contamos com dezenas de tipologias de eventos, que fomos congregando, aumentando e melhorando ao longo dos tempos. Assim, contamos com o que de melhor a história nos tem proporcionado das Olimpíadas aos congressos, passando pelas reuniões familiares, reuniões de negócio, incentivos ou feiras.

A par da evolução da mentalidade e das necessidades das sociedades e dos avanços tecnológicos que se registaram, principalmente nos últimos vinte anos, houve um aumento da agilidade e da qualidade na realização de eventos. A “simplificação” das tarefas, possível devido ao uso das novas tecnologia, facilitou e agilizou:

- o trabalho dos organizadores de eventos, permitindo actualmente que a tarefa de organizar um congresso para 800 pessoas seja inequivocamente mais rápida e simples do que há 20 anos atrás;
- a possibilidade dos participantes nos eventos conseguirem obter a confirmação da sua participação e a aceitação dos seus trabalhos num curto espaço de tempo, em vez dos dias ou meses que tinham anteriormente de esperar.

A evolução tecnológica foi, pois, a última “revolução dos eventos”. A sua aceitação foi de tal forma, que hoje em dia é impensável criar/organizar um evento sem recorrer quer a computadores e a programas específicos, quer a pessoal de apoio com conhecimento das novas tecnologias na óptica do utilizador.

Em suma, enquanto antigamente era a sociedade que influía na criação e desenvolvimento dos eventos, com estes a adaptarem-se aos requisitos das sociedades, agora são os eventos que têm de se adaptar às novas tecnologias, uma vez que estas se tornaram indispensáveis e indissociáveis do dia-a-dia das sociedades e dos eventos modernos.

2- Conceptualização

2.1 – O Core Business dos hotéis

2.1.1. - Evolução dos principais *Core Business* dos hotéis de luxo, ameaças, oportunidades, fraquezas e pontos fortes.

Quando surgiram as primeiras formas de hotelaria, o principal *core business* era o alojamento e o *F&B*. Segundo Quintas (1993) a “limitação” das unidades hoteleiras a estas duas áreas de operação deveu-se ao facto de estas serem consideradas como essenciais ao bem-estar dos hóspedes e estes nada mais exigirem aos hoteleiros.

Com o evoluir das sociedades, motivações, necessidades e oportunidades de negócio, os hotéis foram ampliando as suas ofertas, apesar de manterem como principais áreas de negócio o alojamento e o *F&B*.

Apesar dos eventos nos hotéis remontarem, pelo menos, aos primeiros hotéis “*palace*”, estes foram construídos não só para alojarem clientes e servirem comidas e bebidas, mas também para terem capacidade de receber nos seus belíssimos salões, eventos como os bailes tão característicos dos séculos XVIII e XIX.

Na actualidade, o alojamento e o *F&B* continuam a representar uma grande fatia dos rendimentos dos hotéis, embora se assista a uma crescente importância dos eventos como fonte de riqueza, levando estes a adoptar uma estratégia promocional forte e a introduzirem equipamentos indispensáveis à realização dos mais variados eventos, isto é, da simples reunião ao congresso, da conferência aos eventos de arte, de moda e de tecnologia.

Contudo, apesar dos eventos trazerem benefícios financeiros aos hotéis, muitos hoteleiros utilizam esta forma de negócio para ajudar os diversos departamentos envolvidos, como sejam o F&B e o alojamento, a atingir os seus orçamentos. Não se pode de facto olvidar que os eventos, apesar de funcionarem *per se*, necessitam da parceria dos já referidos departamentos, uma vez que sem a conjugação dos serviços proporcionados por estes, como suporte ao desenrolar dos eventos, os hotéis perderiam a sua vantagem competitiva para com os restantes *venues*² presentes no mercado.

Apesar de assistirmos a uma crescente importância dos eventos, estes, que no meu entender são capazes por si mesmo de superar em importância financeira o departamento de F&B, continuam a ver transferidos para os vários departamentos dos hotéis que apoiam a sua produção/execução, os benefícios gerados com a sua realização. Esta gestão dos *revenues*³ obtidos com os eventos tem, obviamente, beneficiado os departamentos envolvidos e minorado a importância dos eventos na estrutura financeira dos hotéis, uma vez que o alojamento e o F&B não conseguiriam obter, muitas vezes, os resultados operacionais que apresentam sem a realização de eventos.

A importância que os eventos possam assumir na estrutura de uma unidade hoteleira, está dependente da capacidade que esta detenha para os receber. Quanto maior for a capacidade e as facilidades disponibilizadas pelas unidades hoteleiras, maior será o impacto do sector dos eventos. Atendendo a este pressuposto, importa perceber quais as limitações e os pontos fortes que as unidades hoteleiras da cinco estrelas da capital possuem. A melhor forma para entender as limitações, os pontos fortes, as oportunidades e as ameaças que os hotéis de cinco estrelas possuem enquanto *venue*, passa pela elaboração de uma Análise *Swot*⁴ que visa analisar os pontos já referidos.

² *Venue* – Nomenclatura internacionalmente aceite para locais de eventos.

³ *Revenue* – Nomenclatura internacionalmente aceite para o retorno proveniente de uma actividade.

⁴ *Swot* – quadro de análise que visa analisar a competitividade, através dos pontos fortes, as fraquezas, as ameaças e as oportunidades.

Quadro 1.1 Análise *Swot* das unidades hoteleiras de cinco estrelas da cidade de Lisboa

Ameaças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> Falta de formação específica do staff dos hotéis. Falta de Criatividade. Hotéis vistos como <i>meeting points</i>. Parca flexibilidade dos hotéis. Qualidade de serviço. Utilização de fornecedores externos. <i>Branding</i> do evento. 	<ul style="list-style-type: none"> Baixo custo. Recurso a fornecedores externos. <i>Branding</i> do evento.
Fraquezas	Pontos fortes
<ul style="list-style-type: none"> Idade do parque hoteleiro. Adaptações realizadas para aumentar a capacidade. Capacidade diminuta. Limitações das instalações. Pouca flexibilidade da operação. Falta de concorrência ao nível das unidades de quatro e cinco estrelas. 	<ul style="list-style-type: none"> Conjugarem em si todas as valências necessárias à realização de eventos. Qualidade de serviço. Baixo custo.

Fonte: Autoria própria

Da análise deste quadro que caracteriza a análise *SWOT* dos hotéis enquanto *venue*, é possível identificar variadas ameaças e fraquezas, que influem negativamente na escolha das unidades hoteleiras de luxo da capital pelos organizadores de eventos., das quais se destaca: o facto de os hotéis serem encarados como *meeting points*., a parca flexibilidade das unidades hoteleiras, a limitação das instalações e a capacidade diminuta. No entanto, os poucos pontos fortes apresentados a par das oportunidades são capazes, por si só, de atrair uma grande quantidade de eventos e de captar a preferência dos seus organizadores para certos tipos de eventos, através do baixo custo, a qualidade de serviço, e do facto de conjugarem em si todas as facilidades necessárias para a realização de eventos.

Contudo, com a correcção e consequente transformação das fraquezas e ameaças em pontos fortes e oportunidades, como por exemplo, o investimento na formação dos colaboradores, e o incremento da criatividade, os hotéis de luxo da cidade de Lisboa poderiam absorver uma maior quota do mercado dos eventos e, por consequência, aumentar o peso dos eventos nas suas estruturas e de um ponto de vista teórico poderiam monopolizar o mercado dos eventos da capital, algo que hoje devido às limitações existentes, não acontece, com muitos organizadores a preferirem outros *venues*, com condições e facilidades diferentes.

2.2- Os Eventos

2.2.1- O conceito

Os eventos remontam ao princípio das civilizações, tendo as suas raízes na natureza social do ser humano. De facto, o primeiro evento registado remonta, segundo Matias (2002) à antiga civilização grega, mais propriamente a 776 A.C, com a primeira Olimpíada em honra de Zeus.

A definição de evento não é fácil, existindo diversas definições que podem caracterizar o que é um evento. Segundo Costa (2007), por exemplo, um evento pode ser definido, do ponto de vista etimológico, como um acontecimento organizado por especialistas, com objectivo institucionais, comunitários ou promocionais.

Pode-se, igualmente, afirmar que um evento é “um acontecimento, ocorrência, sucesso, ou seja, um facto que cause impacto e seja razão para notícia” (Pedro, 2007, pag.15).

Outra definição de evento é expressa por Matias (2002). Segundo esta autora pode-se definir um evento como um acontecimento criado com a finalidade específica de alterar a relação entre a organização e o publico alvo.

Já Giacaglia (2003), embora propondo uma definição de evento algo semelhante, acrescenta alguns aspectos que a diferenciam. Segundo esta autora, um evento é um acontecimento ou sucesso, que tem como característica principal proporcionar uma ocasião extraordinária para o encontro de pessoas, com uma finalidade específica que justifica a sua realização.

Apesar das diferenças em todas as definições já apresentadas, existem diversos pontos em comum que permitem criar uma primeira base para uma

definição de evento. Assim, pode-se, desde já, caracterizar um evento como um acontecimento que muda o normal funcionamento das instituições.

Apesar desta primeira conclusão, o conceito de evento é mais extenso e urge complementar. Partindo da definição de Getz (2007) pode-se afirmar que um evento é sempre algo tangível e diferente, não existindo dois eventos iguais entre si.

Bahl (2003) vem igualmente complementar a primeira definição. Segundo este autor um evento pode ser visto segundo duas perspectivas: uma que o considera como um processo de venda comercial, um instrumento estratégico ligado ao marketing; e outra que o encara como a “soma de acções previamente planeadas com o objectivo de alcançar resultados definidos junto do público-alvo” (Bahl, 2003, pag 21)

Em suma, todas as definições conseguem caracterizar o que é um evento, no entanto, da análise das diversas definições apresentadas e das partes comuns entre estas, é possível observar uma definição mais completa de evento. Partindo deste pressuposto pode-se definir um evento como um acontecimento planeado que muda o normal funcionamento das instituições, com o objectivo de alcançar resultados tangíveis junto do público-alvo.

2.2.2. - Caracterização quanto à forma

Partindo da definição de que um evento é um acontecimento planeado que muda o normal funcionamento de uma instituição, com o intuito de alcançar objectivos tangíveis junto do público-alvo, importa definir a tipologia dos mesmos, devido às diversas interpretações que estes podem ter.

Fruto da popularidade dos eventos existem diversos tipos e formas de eventos, pelo que urge definir uma forma de classificação dos mesmos.

De acordo com Pedro (2007), Bahl (2003), Matias (2002), Giacaglia (2003), Costa (2007) e Getz (2003), “os eventos podem ser classificados segundo vários critérios, tais como: a finalidade, a periodicidade, a área de abrangência, o âmbito, o público-alvo ou nível de participantes” (Pedro, 2007, pág. 17) a que se deve acrescentar o objectivo do evento.

No concerne à finalidade os eventos podem ser: institucionais, sendo o seu objectivo, segundo Pedro (2007), desenvolver ou aperfeiçoar a imagem de uma empresa ou instituição; e promocionais, tendo como objectivo a venda de produtos. Segundo Giacaglia (2003) apesar desta classificação separar os eventos com finalidade institucional dos eventos promocionais, dificilmente um evento é realizado apenas com o objectivo de gerar uma imagem positiva para empresa, pois o verdadeiro objectivo passa por, através do evento, gerar lucros a médio/longo prazo à empresa.

Relativamente à periodicidade dos eventos, estes podem ser definidos como: esporádicos, são aqueles que, segundo Pedro (2007), se realizam sem uma periodicidade pré definida como o lançamento de um produto; periódicos, que têm uma periodicidade fixa, por exemplo, anuais como a Bolsa de Turismo de Lisboa (BTL); e os eventos de oportunidade que, segundo Matias (2003), não têm uma periodicidade fixa e que se destacam dos eventos esporádicos por serem motivados por acontecimentos externos à empresa e não por iniciativa das mesmas.

A área de abrangência é outra forma de classificar os eventos. Esta classifica, segundo Pedro (2007) e Matias (2003), os eventos como “locais, regionais, nacionais e internacionais”. Já Bahl (2003) completa esta classificação, acrescentado aos outros autores os eventos mundiais, mais abrangentes que os internacionais como, por exemplo, os mundiais de futebol.

No que se refere ao âmbito estes podem ser: internos, os eventos são realizados na sede da empresa ou instituição; ou externos, o evento têm lugar em ambientes amplos e fora da sede da instituição ou empresa.

Em relação ao público-alvo podem-se dividir, segundo Pedro (2007), em eventos corporativos e eventos para o consumidor. Já Bahl (2003) classifica os eventos em relação ao seu público-alvo como eventos abertos ou fechados. Os eventos corporativos ou fechados são eventos de adesão restrita e são realizados para um público-alvo específico, normalmente para o público da entidade organizadora. Os eventos para o consumidor ou abertos são eventos voltados para o consumidor final e são o contrário dos eventos fechados, ou seja, são, segundo Matias (2002), eventos que atingem todas as classes de público.

Quanto ao nível de participantes os eventos podem ser classificados segundo Bahl (2003) como: macro evento, mobilizando milhares de pessoas como, por exemplo, um mundial de futebol, ficando sua organização maioritariamente a cargo de instituições estatais; de grande dimensão, embora menor que no primeiro caso, mobilizando centenas de pessoas e sendo organizados por empresas privadas; de média dimensão, normalmente com uma adesão igual ou superior a 1000 participantes; e de pequena dimensão, que abrange apenas um segmento ou sector de negócio e que tem um número reduzidos de público.

O objectivo ou área de interesse do evento é outra forma de classificar os eventos. Segundo Bahl (2003) e Matias (2002) pode-se classificar um evento como: artístico, relacionado com manifestações de qualquer forma de arte; científico, trata de assuntos referentes às ciências, como a medicina; cultural, ressalta os aspectos de determinada cultura para o conhecimento geral ou promocional; cívico, trata de assuntos ligados à pátria; desportivo, ligado a qualquer tipo de acontecimento do

sector desportivo, independentemente da modalidade em causa; folclórico, trata de manifestações culturais regionais de um país, abordando lendas, tradições, hábitos e costumes típicos; lazer, proporciona entretenimento aos seus participantes; promocional, promove um produto, pessoa, entidade, quer seja a promoção de imagem, quer o apoio ao marketing; religioso, trata de assuntos religiosos, seja qual for o credo; e turísticos, explora os recursos turísticos de uma região ou país por meio de viagens de conhecimento profissional.

Em suma, a diversidade existente no sector dos eventos conduziu à criação de diversas formas de eventos. Desta forma, tornou-se essencial a criação de formas de classificação que permitissem classificar e diferenciar as diversas formas de eventos existentes. Assim, classificando os eventos, tendo em conta os critérios descritos, simplifica-se o estudo deste sector e permite aprofundar o conhecimento relativo ao mesmo.

2.2.3. – Caracterização quanto ao tipo

Os eventos enquanto acontecimento planeado que mudam o normal funcionamento de uma instituição, podem ser classificados para além da forma quanto ao tipo.

De facto, autores como Getz (2003), Matias (2002), Bahl (2003) e Pedro (2007) classificam os eventos quanto ao tipo que adoptam. Assim, estes apresentam vários tipos de eventos como: a feira, o festival, a assembleia, o *brunch/slunch*, o colóquio, o concílio e o conclave, o concurso, a conferência, o congresso, a convenção, a exposição, o fórum, a jornada, o mega evento, a palestra, o seminário, o simpósio e, por último, o workshop. No quadro 1.2 é possível observar, entre outros, estes tipos de eventos.

Atendendo aos diversos tipos de eventos, importa que nos foquemos no objecto de estudo, pelo que se destacam os eventos que se realizam maioritariamente dentro de unidades hoteleiras e que se incluem na sigla *MICE* (*Meetings, Incentives, Congress and Meetings*).

Esta sigla, usada para definir os eventos que se realizam dentro das unidades hoteleiras, tem vindo gradualmente e a ser substituída pela sigla *MI* (*Meeting Industry ou Meeting and Incentives*).

Partindo da, ainda actual, sigla *MICE* importa definir as formas de eventos que a constituem. Face às definições das diversas formas de eventos apresentadas por Matias (2002), Pedro (2007), Rego (2005) e Bahl (2003), é possível caracterizar os eventos que compõe a sigla.

No que concerne às reuniões, estas segundo Rego (2005) têm um carácter comercial, promocional, publicitário e agrupam entre 10 a 150 pessoas. Matias (2002) subdivide as reuniões em mesa redonda, reunião em que um grupo de pessoas debate um assunto e onde a assistência pode ou não realizar perguntas; reunião de negócios, que tem por objectivo aproximar empresas para realizar parcerias e negociar os seus produtos ou serviços; painel, outro tipo de mesa

redonda, que tem por objectivo reproduzir informações de um pequeno grupo para um grande grupo assistente.

Os incentivos são outra parte da sigla *MICE*. Estes assumem, muitas vezes, a forma de viagens e são usados com o intuito de incrementar a motivação dos colaboradores de uma empresa ou instituição. Por norma, este tipo de eventos inclui uma parte mais “lúdica” em que através de diversas actividades -jogos, atribuição de prémios, entre outras - se procura motivar os colaboradores. Para além desta, existe uma outra parte, mais formal, em que são apresentados os resultados, os novos produtos e as estratégias da empresa para aumentar os resultados.

As conferências ou congressos são definidas como “ eventos que reúnem profissionais da mesma área de várias empresas, para discutir temas de interesse comum, tais como a situação do mercado, as tendências, os novos conceitos, entre outros.” (Pedro, 2007, pág.24). Por a natureza de um congresso ser muito abrangente, pode-se agregar a este, outros eventos como seminários, *workshops*, grupos de discussão, palestras, simpósios, entre outros, que ocorrem no mesmo local e em simultâneo. Os congressos podem, segundo Matias (2002) dividir-se em: científicos, são promovidos por entidades ligadas às ciências como, por exemplo, os eventos médicos; e os técnicos que são os realizados por entidades ligadas aos ramos das ciências exactas ou sociais como, por exemplo, os congressos de contabilidade.

Por fim, os eventos são o conceito da sigla mais abrangente, uma vez que engloba todos os eventos que se possam realizar-se dentro de uma unidade hoteleira e que não se incluem nos conceitos já descritos, como *coffee breaks*, casamentos, *slunch/brunch*, entre outros que se apresentam identificados no quadro 1.2. Apesar de existir como elemento com identidade própria, a flexibilidade dos eventos permite a coexistência de variados *events* e *congress*, respondendo às vontades e necessidades das empresas e instituições.

Em suma, existem diversas tipologias de eventos que tornam este segmento de mercado deveras complexo. A classificação quanto à tipologia assume um carácter secundário, fruto da flexibilidade imposta pelas necessidades das empresas e

das instituições organizadoras, pois cada vez mais empresas, numa tentativa de inovar e de criar maior impacto junto do seu público-alvo, acabam por complementar o seu evento com outros eventos paralelos, introduzindo elementos que enquadram, ao mesmo tempo, na classificação existente.

Quadro 1.2 – Exemplos de tipologia dos eventos

Almoço	Assembleia	<i>Brainstorming</i>	<i>Brunch</i>	Apresentação
Pequeno - Almoço	Festa de aniversário	Entrevista colectiva	Visita de inspecção	Conferência de Imprensa
Comício	Concílio	Concerto	Concurso	Conferência
Congresso	Convenção	<i>Cocktail</i>	Curso	Debate
Desfile	Encontro	<i>Coffee-Break</i>	Exposição	Baptizado
Festa	Festival	Formatura	Fórum	Inauguração
Jantar	Jornada	Leilão	Mesa-redonda	Mostra
Oficina	Painel	Palestra	Reunião	Colóquio
Seminário	Lanche	Concurso	Incentivo	Casamento
<i>Slunch</i>	Simpósio	Colóquio	<i>Workshop</i>	Recepção

Fonte: adaptado de Bahl (2003), Matias (2002) e Getz (2003)

2.3- A Cidade de Lisboa

2.3.1- Caracterização

A cidade de Lisboa, capital de Portugal, é a maior cidade do país com uma área geográfica de 83,84 km² e uma densidade demográfica de 6743,94 habitantes/Km²

Localizada no extremo oeste da Península Ibérica, Lisboa é a capital mais ocidental da Europa. O concelho em que a cidade se insere encontra-se limitado a norte pelos concelhos de Odivelas e Loures, a oeste pelo de Oeiras, a noroeste pelo da Amadora e a sudoeste pelo estuário do rio Tejo, que separa a cidade dos concelhos da “Margem Sul”: Almada, Seixal, Barreiro, Moita, Montijo e Alcochete.

Possuidora de uma história ímpar, a cidade de Lisboa encontra as suas raízes na civilização fenícia, existindo vestígios dessa civilização datados de 1200 a.C.. Segundo alguns historiadores terá sido este povo quem primeiramente se fixou na zona da cidade e a desenvolveu, dando-lhe o nome de “Olissipo”, a sua designação pré-romana. “A origem da palavra “Olissipo” deriva, de acordo com a linguagem fenícia, de “ Allis Ubbo”, que significa porto seguro” (Wikipedia, 2010).

Outro marco histórico, que ainda hoje é possível observar na cidade, prende-se com a conquista e permanência árabe na Península Ibérica. A influência desse povo é ainda possível de observar, do ponto de vista arquitectónico, nos bairros típicos da cidade de Lisboa, pela sua construção e ordenação, como a Mouraria.

Mas a capital de Portugal não apresenta “apenas” influências mouriscas. O estilo Românico (século X), também marca presença na cidade de Lisboa. Este estilo caracterizado por uma arquitectura robusta, que tinha como objectivo, entre outros, a defesa dos constantes ataques dos muçulmanos, tem um bom exemplo na Sé de Lisboa.

O estilo Gótico (XII) surge com uma evolução do estilo Românico e encontra-se associado ao ressurgimento das cidades, durante o período renascentista. Com as suas elevadas e esguias construções a simbolizarem uma maior aproximação a Deus, tem em Lisboa como maior marco arquitectónico as ruínas do Convento do Carmo.

Com o início do período dos Descobrimentos e beneficiando dos lucros provenientes dos territórios ultramarinos, surge um novo estilo arquitectónico. Baseado no gótico flamejante ou gótico final (evolução do estilo Gótico), o estilo Manuelino apresentava, segundo Marques (1974) como grande diferenciador do anterior estilo a inclusão de elementos de influência ultramarina, ligados às descobertas portuguesas, como a esfera armilar, as cordas, as algas ou a rosa-dos-ventos. Na cidade, este estilo “exclusivamente português” é possível de encontrar em algumas habitações e monumentos deste período, sendo a Torre de Belém e o Mosteiro dos Jerónimos os expoentes máximos.

O estilo Barroco também marca presença na cidade de Lisboa. Este encontra-se associado à chegada do ouro e dos diamantes provenientes do Brasil, que segundo Marques (1979) têm seu apogeu nos reinados de D. João V e D. José I. Actualmente podemos encontrar este estilo arquitectónico no Aqueduto das Águas Livres, a Igreja de São Roque ou na Igreja de Santa Catarina, com o seu interior em talha dourada.

Para além dos estilos arquitectónicos mencionados, é ainda possível observar os estilos moderno e pós-moderno, um pouco por toda a cidade, numa conjugação harmoniosa com os restantes estilos, contribuindo para o carácter único da cidade de Lisboa.

Em conjugação com a riqueza arquitectónica e cultural, a cidade de Lisboa goza ainda de uma excelente exposição solar, “cerca de 3300 horas de sol por ano” (Wikipedia, 2010), e de uma luz natural única, tornando a cidade num local muito aprazível para o turismo.

No que concerne à recepção turística observa-se que a cidade de Lisboa se encontra bem servida tanto a nível cultural (monumentos), como a nível de espaços hoteleiros. Neste aspecto, constata-se que a capital portuguesa contém uma oferta bastante completa, possuindo todas as categorias hoteleiras, desde as unidades mais tradicionais de alojamento, passando por unidades mais elitistas ou mais vanguardistas e unidades “*low-cost*”. De acordo com o INE (2009) é possível identificar um total de 304 unidades hoteleiras na região de Lisboa, de todas as categorias hoteleiras. Assim é possível identificar: 21 unidades de cinco estrelas, 60 unidades de 4 estrelas, 47 hotéis de 3 estrelas, 18 unidades de 1 ou 2 estrelas, 5 unidades de apartamentos turísticos, 4 aldeamentos turísticos, 9 hotéis apartamento de 4 estrelas, 1 hotel apartamento de 3 ou 2 estrelas, 1 motel, 3 pousadas, 11 estalagens e 124 pensões. No que se refere à cidade de Lisboa, propriamente dita, e em acordo com os dados do Mais Turismo (2010), é possível identificar 15 hotéis de 5 estrelas, 44 hotéis de 4 estrelas, 23 hotéis de 3 estrelas, 10 hotéis de 2 estrelas, 18 *hostels*, 4 pousadas, 2 hotéis apartamento e 26 pensões. Dentro destes grupos é possível encontrar na cidade de Lisboa as principais cadeias hoteleiras internacionais e nacionais.

Ao nível dos eventos a capital portuguesa apresenta uma vasta oferta de *venues*, desde os tradicionais hotéis com as suas salas, passando pelo Centro de Congressos de Lisboa, o Pavilhão Atlântico, a Feira Internacional de Lisboa, o Centro Cultural de Belém, até ao iconográfico Convento do Beato. No que concerne à oferta de espaços proporcionada pelos hotéis, esta é, segundo Mais Turismo 2010, extremamente vasta, com unidades hoteleiras a possuírem salas com uma capacidade a oscilar entre as 20 pessoas em plateia até as 800 pessoas, na mesma configuração. Analisando a capacidade dos *venues* presentes na cidade, a oferta é variada. O Centro Cultural de Belém e o Centro de Congressos de Lisboa, apresentam uma capacidade máxima, em plateia, nos seus auditórios de 1400 e 1500 pessoas respectivamente. Já o Pavilhão Atlântico é visto mais como uma sala de espectáculos do que um *venue*, apesar de possuir 10 salas de eventos com uma capacidade variável entre 80 pessoas e as 2200 pessoas. A Feira Internacional de Lisboa é um *venue* indicado quase exclusivamente para feiras, apresentando, ainda

assim, 9 salas com uma capacidade a variar entre as 30 pessoas e 500 pessoas em plateia.

Pode-se, então caracterizar a oferta de *venues* como boa ao nível de pequenos e médios eventos, sendo, no entanto, limitada ao nível de grandes eventos.

Em suma, Lisboa é uma cidade, que fruto das suas características únicas e do vasto leque de serviços hoteleiros (e complementares), proporciona aos seus visitantes experiências inesquecíveis, sendo testemunhas destes factos as diversas menções em publicações internacionais.

2.3.2- Dados Estatísticos

A cidade de Lisboa é bastante atractiva em termos de turismo e apresenta, em média, um bom crescimento fruto das suas características naturais, culturais e custo. Em termos estatísticos a capital portuguesa apresenta uma taxa de ocupação a rondar os 60%, um *Average Room Rate* (ARR)⁵ na ordem dos 76,32€ e um REVPAR⁶ médio de 46,54€, tendo em consideração os valores acumulados de Janeiro a Junho dos últimos três anos das unidades hoteleiras de três, quatro e cinco estrelas presentes na cidade.

Com base nos valores disponibilizados pelo Observatório do Turismo de Lisboa, para o período de Janeiro a Junho de 2008 (ver quadro 1.3), relativamente às unidades de cinco estrelas da capital, podemos observar que a taxa de ocupação se cifrou nos 53,74%, correspondendo a uma variação de 1,1% relativamente ao ano de 2007. No que concerne ao *Average Room Rate* este limitou-se aos 153,37€, representando uma variação positiva de 15% sobre os resultados do mesmo período do ano de 2007. Os valores do REVPAR seguiram a tendência dos outros dois índices, com uma variação positiva de 5,2% para os 82,42€. O crescimento da hotelaria ficava, desta forma, patente nas estatísticas.

Quadro 1.3: Dados estatísticos dos hotéis de cinco estrelas de Lisboa, valores acumulados de Janeiro a Junho de 2008

Dados Acumulados de Jan. a Jun. de 2008	2008	2007	Variação (%)
Taxa de Ocupação de quartos. Valores Acumulados de Janeiro a Junho	53,74%	53,14%	1,1%
ARR Valores acumulados de Janeiro a Junho	153,37 €	147,39 €	4,1%
REVPAR Valores acumulados de Janeiro a Junho	82,42€	78,31€	5,2%

⁵ *Average Room Rate* (ARR) ou preço médio por quarto vendido.

⁶ REVPAR- É um [índice](#) utilizado na [indústria hoteleira](#) para se avaliar e comparar as receitas de [hotéis](#). E caracteriza-se pela divisão das receitas de alojamento de um determinado período, pelo número de quartos disponíveis no mesmo período.

Fonte: Adaptado de Observatório do Turismo de Lisboa (2008).

Apesar do crescimento de 2008 poder esperar os hoteleiros e os investidores, o ano de 2009 (ver quadro 1.4), fica marcado pela crise económica, que provocou uma variação negativa nos principais índices hoteleiros, contrariando a tendência de crescimento que se vinha a assistir. Desta forma, não é de estranhar a que a taxa de ocupação acumulada apresente uma variação negativa na ordem dos 25%, relativamente aos dados de 2008, para os 39,83% de ocupação dos hotéis de cinco estrelas. Seguindo a mesma tendência o *Avarege Room Rate* cifrou-se nos 135,27€, o que representa uma variação negativa de 11,8%. Por fim, o índice REVPAR é aquele que apresenta a maior quebra, limitando-se aos 53,89€, correspondendo a uma variação negativa na ordem dos 34,6 %.

Quadro 1.4: Dados estatísticos dos hotéis de cinco estrelas de Lisboa, valores acumulados de Janeiro a Junho de 2009.

Dados Acumulados de Jan. a Jun. de 2009	2009	2008	Variação (%)
Taxa de Ocupação de quartos. Valores Acumulados de Janeiro a Junho	39,83%	53,74%	(-) 25,9%
ARR Valores acumulados de Janeiro a Junho	135,27 €	153,37€	(-) 11,8%
REVPAR Valores acumulados de Janeiro a Junho	53,89 €	82,42 €	(-) 34,6%

Fonte: Adaptado de Observatório do Turismo de Lisboa (2009)

No corrente ano de 2010 (ver quadro 1.5) os primeiros sinais de recuperação económica desta indústria começaram a ser mostrados, ainda que de uma forma ténue, fruto da desconfiança do mercado, e ainda longe dos valores do ano 2008. Desta forma, é possível observar uma variação positiva de 19,1 % nas taxas de ocupação acumuladas para os 47,46% de ocupação. O índice REVPAR acompanha a tendência da taxa de ocupação, apresentando uma variação positiva de 5,8% para os 56,99€. Já o índice *Avarege Room Rate* continua a apresentar uma variação negativa na ordem dos 11,2 % para valores de 120€. Apesar dos sinais de recuperação económica ainda falta um longo caminho que permita atingir resultados idênticos aos do ano de 2008.

Quadro 1.5: Dados estatísticos dos hotéis de cinco estrelas de Lisboa, valores acumulados de Janeiro a Junho de 2010.

Dados Acumulados de Jan. a Jun. de 2010	2010	2009	Variação (%)
Taxa de Ocupação de quartos. Valores Acumulados de Janeiro a Junho	47,46%	39,83%	19,1%
ARR Valores acumulados de Janeiro a Junho	120,09 €	135,27 €	(-) 11,2%
REVPAR Valores acumulados de Janeiro a Junho	56,99 €	53,89 €	5,8%

Fonte: Adaptado de Observatório do Turismo de Lisboa (2010 a)

Relativamente à indústria dos eventos a cidade de Lisboa encontra-se numa óptima posição nos rankings Mundial e Europeu de cidades que mais eventos associativos realizam anualmente. Tendo por base os últimos dados disponíveis, ano de 2008, (ver quadro 1.6) Lisboa ocupa o 10º lugar mundial e o 8º lugar europeu, com um total de 83 eventos associativos, sendo ambos os rankings liderados pelas cidade de Paris e Viena de Áustria. Uma ressalva para este índice que apenas inclui os eventos realizados por associações, excluindo todos e quaisquer outros eventos realizados pelo segmento *corporate*.

Quadro 1.6: *Ranking* das cidades que mais eventos associativos receberam em 2008.

Ranking	Cidade	2004	2005	2006	2007	2008
1	Paris	133	127	162	135	139
	Viena	117	139	163	168	139
3	Barcelona	137	133	110	112	136
4	Singapura	109	128	137	128	118
5	Berlim	119	103	114	135	100
6	Budapeste	93	96	100	98	95
7	Amesterdão	77	95	90	89	87
	Estocolomo	73	72	69	72	87
9	Seul	87	83	99	73	84
10	Lisboa	80	80	76	96	83

Fonte: Adaptado de ICCA (2008)

Segundo Rosa (2008) observa-se que Lisboa, no ano de 2008 era uma cidade atractiva para os eventos com 97,3 % dos participantes a recomendarem a cidade

enquanto destino de *MICE* e 98,1% a recomendarem como destino turístico, e ainda que 34,5% dos participantes a desejar passar mais tempo em Lisboa após a realização do evento. A cidade era também globalmente avaliada, enquanto destino de *MICE*, com uma classificação de 8,2 pontos (numa escala de 0-10 valores), o que a leva a ser considerada como a terceira cidade onde os melhores eventos têm lugar, atrás de Paris e Barcelona, primeiro e segundo lugar respectivamente.

Através do Observatório do Turismo de Lisboa (2010 b) observa-se um incremento quanto ao grau de recomendação dos participantes e uma diminuição da classificação de Lisboa enquanto destino de *MICE* para 8,0 pontos. Assim, e de acordo com os dados do observatório, 99,7 % dos participantes em eventos recomenda a cidade de Lisboa enquanto destino de *MICE*, e a mesma percentagem recomenda-a enquanto destino turístico.

Em suma, em termos hoteleiros Lisboa sofreu as consequências da crise económica mundial, que fez com que os principais índices variassem negativamente e de uma forma abrupta. No entanto, os primeiros sinais de retoma estão aí, com dois dos principais índices da hotelaria a darem um sinal positivo para os hoteleiros. No que concerne à indústria dos eventos, e tendo por base os dois estudos apresentados, Lisboa encontra-se bem posicionada ao apresentar um elevado índice de recomendação quer ao nível do turismo quer ao nível do segmento *MICE* e uma óptima avaliação enquanto destino turístico.

3 – Modelo analítico e Metodologia

3.1 – Modelo Analítico

O modelo utilizado para a realização deste trabalho tem por base três vertentes de estudo - económica, promocional e gestão estratégica - a partir das quais se procura compreender a importância do sector *MI* na estrutura financeira dos hotéis de luxo, a forma com a hotelaria portuguesa acompanha as novas exigências do mercado e a importância dos eventos enquanto factor de atracção/fidelização de clientes. Foram, ainda, definidos vectores de análise (Cf. Quadro 1.7) no sentido de balizarem o objecto deste estudo.

Quadro 1.7- Vertentes de estudo e vectores de análise

Vertentes de Estudo	Vectores de análise
Económica	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de negócio para os hotéis de luxo • Enquadramento do modelo de negócio dos hotéis com os eventos • Limitações dos hotéis para com o segmento de mercado <i>MICE</i> • Benefícios dos eventos para os hotéis de cinco estrelas.
Gestão estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Resposta às constantes alterações do segmento de mercado <i>MICE</i>.
Promocional	<ul style="list-style-type: none"> • Factores de angariação/fidelização de clientes para hotéis de luxo • Vantagens/desvantagens da realização de eventos nas unidades hoteleiras em estudo.

Fonte: autoria própria

Assim, foram seleccionadas como vectores de análise para a vertente económica a caracterização do modelo de negócio para os hotéis de luxo; o enquadramento do modelo de negócio dos hotéis com os eventos; as limitações dos hotéis para com o segmento de mercado *MICE*; os benefícios dos eventos para os hotéis de cinco estrelas. Na vertente gestão estratégica foi definido como vector de análise a resposta às constantes alterações do segmento de mercado *MICE*. Por fim,

na vertente promocional foram definidos como vertentes de análise os factores de angariação/fidelização de clientes para hotéis de luxo; as vantagens/desvantagens de, através dos eventos realizados pelos hotéis, proporcionar a potenciais e futuros clientes a possibilidade de tomar conhecimento *in loco* das características e das ofertas dos hotéis.

Dos diversos vectores de análise importa, para uma melhor compreensão do objecto de estudo, definir o conceito de evento, fulcral a todo o estudo. Partindo das diversas definições encontradas, é possível, conjugando todos os pontos em comum, definir com clareza o que é um evento. Assim e de acordo com os pontos em comum analisados de Getz (2003), Costa (2007), Pedro (2007), Matias (2002), Giacaglia (2003) e Bahl (2003), pode-se definir um evento como um acontecimento planeado, que muda o normal funcionamento das instituições com o objectivo de alcançar resultados tangíveis junto do público-alvo.

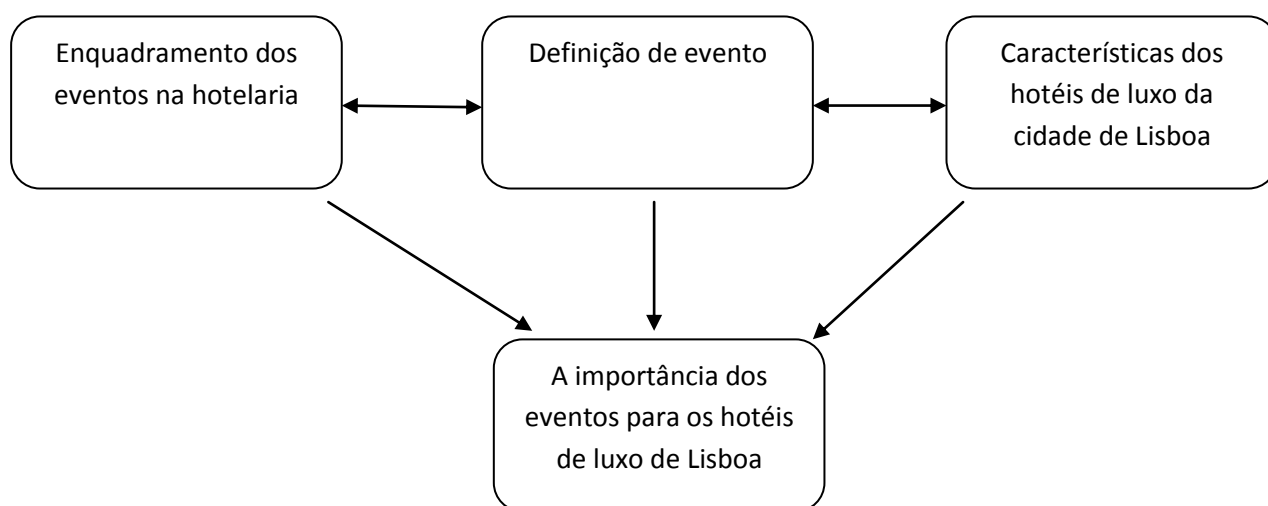
Definido, deste modo, evento pode-se proceder à sua classificação quanto ao tipo que assume. Partindo mais uma vez das definições dos mesmos autores, podem-se classificar os eventos atendendo à “finalidade, a área de abrangência, o âmbito, o público-alvo ou nível de participantes” (Pedro 2007, pág. 17). Aos aspectos assinalados deve-se acrescentar, segundo Matias (2002) os objectivos dos eventos.

Para se entender na totalidade o que é um evento, falta ainda definir os eventos quanto à forma que assumem. Seguindo as classificações propostas por Getz (2003), Matias (2002) e Bahl (2003) os eventos podem assumir dezenas de formas. O quadro 1.2, presente no ponto 2.2.3, permitiu observar a maioria das formas que os eventos podem assumir, tendo em conta o objecto de estudo – os eventos nos hotéis de luxo na cidade de Lisboa. Possibilitou, também, verificar que existe uma incidência comum à maioria das unidades hoteleiras, quanto à forma como os eventos decorrem/são organizados. Partindo da definição *MICE* foi, ainda, possível identificar e caracterizar os principais eventos que se realizam dentro de uma unidade hoteleira, como: as reuniões e todas as derivações propostas por Matias (2002); os incentivos, definidos por Rego (2005); os congressos ou conferências

definidos por Matias (2002) e Pedro (2007), os quais segundo os mesmos autores incluem, normalmente, eventos paralelos, como, por exemplo, os *coffee breaks*.

Com o conceito de evento definido quer quanto ao tipo que podem assumir, com base na classificação que lhe possa ser atribuída, quer quanto à forma que apresentam, partiu-se para a análise da forma como se relacionam com os hotéis de cinco estrelas da cidade de Lisboa, ou seja, com o objecto de estudo, de forma a retirar conclusões tangíveis e mensuráveis através dos vectores de análise identificados como relevantes para este estudo.

Gráfico 2.1 Relação dos eventos com os hotéis de luxo da cidade de Lisboa



Fonte: autoria própria

Os eventos são olhados pelos hotéis, fruto da evolução que apresentam e dos atractivos que oferecem, como algo propiciador de *revenues* financeiros importantes complementares à sua tradicional actividade de alojamento/ F&B.

Do ponto de vista económico o modelo de negócio dos hotéis de luxo caracteriza-se segundo Quintas (1993), desde que as primeiras unidades hoteleiras foram construídas, por assumir como principal *core business* o alojamento e o F&B, dado que os hóspedes nada mais exigiam. Assim, todo o seu pensamento económico concretiza-se numa estrutura financeira que coloca a tónica no sector que considera mais relevante para o seu funcionamento, o alojamento, que assume

como actividade principal e que completa com a área de F&B considerando-a subsidiária da primeira. Proporcionar uma estadia de nível superior, é segundo Pais (1990) garantir uma resposta às necessidades dos hóspedes quer no que concerne ao alojamento, quer ao nível do F&B, visando sempre a qualidade global dos serviços prestados.

Contudo, a indústria dos eventos tem exercido um poder de atracção sobre as unidades hoteleiras em estudo. Esta, vulgo *MICE*, é um conceito abrangente que engloba não só o evento em si, mas tudo o que se relaciona com a sua concepção e organização. De acordo com Getz (2003) o carácter único do evento proporciona *revenues* diferenciados aos hotéis, influenciando na sua estrutura financeira. Fruto da evolução e dos atractivos que os eventos apresentam, cada vez mais os hotéis olham para estes como importante fonte de rendimento. As características dos eventos como sejam o seu carácter periódico definido por Matias (2002) e Pedro (2007) e os seus diferentes géneros, podem proporcionar excelentes oportunidades de negócio para as unidades hoteleiras de cinco estrelas.

Os eventos são, segundo Bahl (2003), um processo de venda comercial e um instrumento de marketing. Costa (2007) afirma, ainda, que um dos objectivos dos eventos passa pela promoção. Esta pode ser associada quer à empresa/ instituição que organiza o evento, quer ao próprio *venue*. Desta forma, importa analisar a atractividade dos eventos junto das unidades hoteleiras de luxo no âmbito das suas estratégias de marketing, enquanto factor de angariação/fidelização de clientes. De facto, os eventos, como afirma Giacaglia (2003), têm como característica principal proporcionar uma ocasião extraordinária para o encontro de pessoas, pelo que quando esse encontro acontece, por exemplo, num hotel existe a possibilidade deste mostrar os seus serviços e os seus pontos fortes directamente, podendo os eventos funcionar com uma estratégia de marketing e promoção da própria unidade hoteleira.

Matias (2002) define um evento como um acontecimento criado com uma finalidade específica, ponto aliás que é comum a diversos autores, como Giacaglia (2003) que caracteriza os eventos com um encontro de pessoas com uma finalidade específica, que justifica a sua realização. Este carácter objectivo dos eventos, a par do carácter promocional referido por Costa (2007), conduz a uma análise da forma

de adaptação do sector hoteleiro às mudanças no tempo e na forma de resposta às constantes alterações de necessidades impostas pelo pelos eventos, de forma a atingirem “resultados tangíveis junto do publico alvo” (Bahl, 2003, pág. 21). Fruto do carácter único de cada evento, como afirma Getz (2003) é necessário analisar como é que os hotéis de luxo se adaptam às inovações que os organizadores de eventos impõem para modificarem as formas “tradicionais”, atribuindo o tal carácter único que se pretende de um evento.

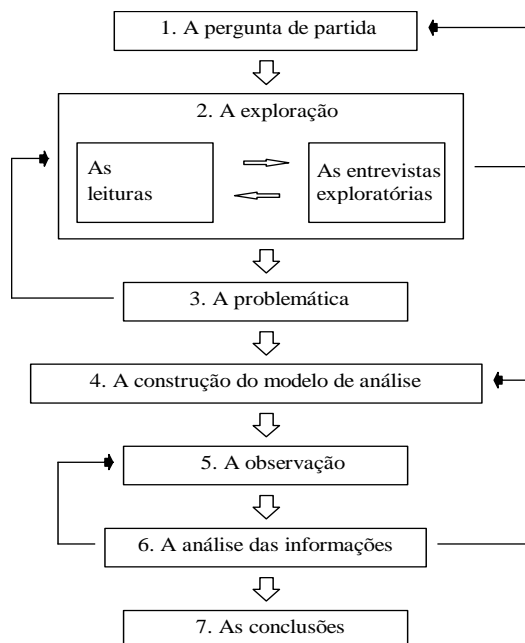
3.2 – Metodologia do estudo

A definição de metodologia está, segundo Neves (2010) ligada a um conjunto de directrizes que servem a orientação à investigação científica. Como tal, recorreu-se a diversos autores, como Quivy e Champenhoudt (2003), Lakatos e Marconi (1992), Eco (1984) e Sarmento (2008) para elaborar a metodologia a aplicar na elaboração e implementação do processo científico desta dissertação.

Uma investigação pode-se definir como “sendo o diagnóstico das necessidades de informação e selecção das variáveis relevantes sobre as quais se irão recolher informações” (Sarmento, 2008, pág. 3), como tal, importa definir um esquema que permita recolher e analisar informações válidas e fiáveis.

Atendo às características de uma investigação científica importa definir o modelo aplicado. Para tal, recorreu-se ao modelo de estudo proposto por Quivy e Champenhoudt (2008), composto por sete etapas, que foram percorridas durante a elaboração desta dissertação.

Gráfico 2.2: As Etapas do Procedimento da Investigação Científica nas Ciências Sociais e Humanas



Fonte: Quivy e Champenhoudt (2008).

A primeira etapa do esquema utilizado coincidiu com a definição da pergunta de partida, que segundo Quivy e Champenhoudt (2008) constitui a melhor forma de começar um trabalho de investigação. Assim definiu-se como pergunta de partida: *Qual é a importância dos eventos nos hotéis da cidade de Lisboa?* Esta determinou a primeira linha condutora do estudo e permitiu iniciar o desenvolvimento desta dissertação.

A segunda etapa prende-se com a fase exploratória. Nesta fase prestou-se atenção à bibliografia existente, fazendo uma revisão da literatura, presente no capítulo 2. As leituras realizadas, como propõe Quivy e Champenhoudt (2008), tiveram como orientação a pergunta de partida, procurando-se fazer uma abordagem diversificada que permitiu retirar ideias para a elaboração desta investigação de forma a comprovar os conhecimentos relativos à pergunta de partida. As entrevistas exploratórias são o segundo ponto da fase exploratória. Esta fase, que procedeu às primeiras leituras, serviu para “rectificar o campo de investigação das leituras” (Quivy e Champenhoudt, 2008, pág. 69). Com esta fase foi possível recolher diversas informações e perspectivas de diferentes interlocutores, que permitiram aprofundar o conhecimento da realidade dos intervenientes no

mercado em estudo. As leituras realizadas e as informações recolhidas através das opiniões dos interlocutores desta fase, permitiram focar o estudo nos eventos considerados pela sigla *MICE* e na sua importância para as unidades hoteleiras.

Na terceira etapa procedeu-se à definição da problemática de estudo. Esta fase constitui, segundo Quivy e Champenhoudt (2008), o princípio de orientação teórica da investigação. Atendendo aos mesmos autores, esta fase caracterizou-se pela articulação entre a perspectiva teórica revelada pela bibliografia existente e o objecto de investigação concreto, ou seja, delineou-se uma abordagem para tratar o problema colocado pela pergunta de partida.

Procedeu-se, então, à definição das linhas de orientação da investigação, interrogando os fenómenos estudados. Desta forma, foi possível enquadrar a problemática num quadro teórico, sobre o qual se baseou o modelo de análise do estudo.

Após a definição da problemática de estudo que permitiu centrar a investigação num objectivo concreto e mensurável, procedeu-se à definição/criação de um modelo de análise. Esta fase surge como um prolongamento da terceira fase (problemática) e consiste numa articulação entre a problemática e a observação. Com a construção do modelo de análise tornou-se possível relacionar os conceitos de uma forma precisa e clara, criando hipóteses, que conduziram à definição da dimensão do estudo e dos pressupostos teóricos a utilizar no desenvolvimento deste estudo.

A observação “compreende o conjunto das operações através das quais o modelo de análise é confrontado com dados observáveis” (Quivy e Champenhoudt, 2008, pág. 205) e constitui a quinta etapa do esquema proposto pelos mesmos autores. Nesta etapa procedeu-se à criação de um modelo de observação que, atendendo ao que se queria observar “a importância dos eventos nas unidades hoteleiras de cinco estrelas de Lisboa”. Recorreu-se a um processo de observação indirecta, entrevistas directas. Para proceder a esse processo de recolha de informação foi criada uma ferramenta (um guião de entrevistas). Após testar a mesma, e da análise dos erros e imprecisões normais nesta fase, fizeram-se os

ajustamentos considerados necessários e partiu-se para a recolha de dados que permitissem verificar as hipóteses de estudo definidas, tendo por base os pressupostos teóricos e a problemática definida.

A sexta etapa caracterizou-se pela análise dos dados recolhidos. De facto e de acordo com Quivy e Champenhoudt (2008) procedeu-se ao tratamento dos dados recolhidos através das entrevistas realizadas quer a hoteleiros, quer ao grupo de controle (organizadores de eventos) de forma a poder comparar, a partir das hipóteses de estudo definidas, os resultados observados com os resultados esperados. Para formalizar esta comparação, optou-se, em primeiro lugar, por descrever os dados obtidos, apresentá-los de acordo com as variáveis implicadas nas hipóteses e a expô-los de forma a evidenciar as características das variáveis de estudo.

A sétima e última etapa iniciou-se com a elaboração de uma retrospectiva das grandes linhas do procedimento, refazendo a pergunta de partida de acordo com os novos conhecimentos obtidos: *Terão os hotéis de cinco estrelas da cidade de Lisboa consciência da importância na aposta eventos?* Foi a partir desta questão que se reanalisaram as principais características do modelo de análise, comparando os resultados previamente esperados com os resultados observados e confrontando, ainda, os resultados obtidos com as diferentes interpretações teóricas analisadas.

3.3 - Escolha do grupo

A escolha do grupo de amostra para a realização desta dissertação teve por objectivo seleccionar hotéis e empresas de organização de eventos que se enquadrem nos parâmetros definidos, ou seja, que demonstrem qualidade de serviço, possuam um conhecimento efectivo do mercado em estudo (empresas de organização de eventos) e no caso dos hotéis a sua qualificação.

Assim, no que concerne à amostra dos hotéis teve-se em atenção a qualificação, pelo que se optou por hotéis de cinco estrelas (hotéis de luxo), sem esquecer a capacidade do alojamento e de salas de reuniões.

Quanto à capacidade procurou-se hotéis de luxo com uma capacidade superior a 150 quartos e um mínimo de 5 salas de reuniões. O critério da capacidade das salas não será considerado, uma vez que em muitos hotéis esta é volátil, podendo ser aumentada ou diminuída através da modularidade das salas disponíveis, o que poderá deturpar a análise dos dados e conduzir a exclusão de unidades.

O critério escolhido permitiu incluir no grupo de análise alguns dos ícones hoteleiros da cidade de Lisboa e abranger algumas das principais cadeias hoteleiras internacionais, que com os seus protocolos e diversas regras de conduta, se demarcam, por vezes, dos normais padrões de gestão. A par da inclusão das cadeias internacionais, destaca-se a inclusão das principais cadeias portuguesas com unidades de cinco estrelas.

No que concerne à escolha das empresas de eventos, o critério escolhido baseou-se na experiência/conhecimento do mercado em estudo (hotéis de luxo da cidade de Lisboa). Todas as empresas seleccionadas possuem mais de cinco anos de experiência na sua área de actuação e realizaram a maioria dos seus eventos em unidades hoteleiras, pelo que se encontram plenamente familiarizadas com as vantagens e desvantagens da utilização dos hotéis enquanto *venue*.

3.4 – Descrição da técnica da entrevista

A necessidade de obter informações junto dos hotéis e empresas de eventos com o intuito de verificar a relação entre o que se pretende provar e a realidade diária das organizações escolhidas, determinou a escolha da técnica de entrevista como ferramenta metodológica a utilizar na investigação.

A realização das entrevistas tem como finalidade, através do contacto directo entre o investigador e os interlocutores, obter não só dados significativos relativamente às situações experienciadas nas empresas que representam, mas também compreender a percepção que têm desta problemática, tendo em consideração quer a sua experiência, quer a interpretação pessoal que fazem da problemática em estudo.

Com a aplicação deste processo metodológico torna-se, também, imperioso conduzir o interlocutor durante a entrevista a um nível de autenticidade e profundidade, que permita atingir os objectivos da entrevista e obter informações o mais precisas e reais possíveis.

A técnica de entrevista utilizada foi, segundo Quivy e Champenhoudt (2008), a semi-directiva ou semi-dirigida. A escolha desta técnica em detrimento da técnica de entrevista aberta e da técnica dirigida ou directiva teve como objectivo não tornar a entrevista nem totalmente aberta, nem encaminhada por um grande número de perguntas dirigidas.

Pretendeu-se, assim, dotar o entrevistador de um instrumento de investigação que, além de lhe permitir introduzir algumas perguntas directas no sentido de obtenção de informações base, também lhe permitiu ter no decurso da entrevista a liberdade necessária para adaptar a entrevista ao entrevistado.

Contudo, o guião de entrevista realizado envolveu as duas componentes de perguntas acima referidas, perguntas fechadas para obter dados - base e perguntas

abertas para obter informações que de outro modo muito dificilmente seriam fornecidas. Pretendeu-se, também, não limitar nem a liberdade do entrevistado para falar do que pretende, com as palavras que desejar e da forma que considerar mais conveniente, nem limitar o entrevistador, dando liberdade a este para adaptar as perguntas ao entrevistado e à sua realidade. Desta forma, coube ao investigador redireccionar a entrevista sempre que o entrevistado se afastou consideravelmente do objecto da mesma, recolocando as perguntas que pretendia ver respondidas com o intuito de obter as informações que lhe fossem mais úteis/pertinentes.

Em suma, prendeu-se com a criação desta ferramenta metodológica adquirir as informações indispensáveis para a elaboração desta dissertação, atendendo à realidade do mercado e dos seus intervenientes.

4- Análise dos resultados

4.1 – Os hotéis de cinco estrelas da cidade de Lisboa

4.1.1. - Caracterização da oferta hoteleira

Na cidade de Lisboa é possível encontrar dezasseis unidades hoteleiras de cinco estrelas ou de luxo em funcionamento, estando ainda prevista a abertura, a curto prazo, de mais dois hotéis de cinco estrelas. As unidades de luxo da capital localizam-se, na sua maioria, no centro da cidade em redor da Avenida da Liberdade, Marquês de Pombal e Parque Eduardo VII, existindo outros hotéis da mesma categoria localizados em zonas igualmente cosmopolitas da cidade como a Lapa ou Alto da Ajuda.

A localização nas chamadas zonas nobres da capital portuguesa acaba por se explanar na arquitectura, *design* e decoração das unidades hoteleiras, o que não sendo um efeito exclusivo da sua localização, se torna numa qualidade intrínseca a todas as unidades de cinco estrelas.

Face às unidades hoteleiras de cinco estrelas existentes na cidade, foi definido o universo de estudo que teve como critérios o número de salas disponível (no mínimo cinco salas de eventos) e a capacidade de alojamento (não inferior a cento e cinquenta quartos) que cada unidade disponibiliza. Tais critérios conduziram à selecção de dez unidades hoteleiras do total das quinze existentes no mercado. Entre os entrevistados pertencentes ao universo seleccionado houve uma predominância de directores comerciais (seis), tendo, ainda, respondido às entrevistas um director geral, um relações públicas, um chefe de vendas e um *MICE Sales Manager*.

Ao nível da idade, o parque hoteleiro de cinco estrelas da cidade de Lisboa apresenta uma média de idades algo elevada⁷, fruto do parco investimento neste

⁷ A unidade mais recente do universo em estudo foi inaugurada no ano de 2005.

segmento de mercado, apesar de existirem alguns hotéis recentes resultantes do investimento de algumas cadeias nacionais que se encontram em fase de expansão.

Dentro da oferta hoteleira de cinco estrelas existe uma diferenciação baseada nas infra-estruturas disponíveis e na aposta em segmentos de mercado específicos. Desta forma, é possível encontrar na oferta hoteleira de luxo, unidades mais vocacionadas para o lazer, normalmente mais características e utilizando estruturas previamente existentes e transformadas; hotéis mais vocacionados para o segmento *corporate*, normalmente hotéis com uma decoração simples mas que possuem todas as valências indispensáveis ao trabalho dos hóspedes; e hotéis vocacionados para o segmento *MICE*, possuidores de uma boa capacidade de salas. Apesar desta diferenciação em segmentos simples, os hotéis apostam com frequência em mais do que um segmento, fruto das facilidades que possuem e da sua capacidade instalada. Sendo o objectivo da terceira pergunta do guião de entrevista a unidades hoteleiras compreender qual é a importância do segmento *MICE* para o universo em estudo, enquanto que, com a segunda pergunta se pretende compreender a forma como os eventos são encarados pelos hotéis.

No que concerne ao segmento *MICE*, a idade “avançada” da maioria das unidades hoteleiras da capital acaba por limitar a oferta dos hotéis, apesar do esforço constante dos hoteleiros para se adaptarem às mais recentes necessidades do mercado. Contudo, o facto de se tratar de adaptações é, à partida, limitativo, pois é extremamente difícil adaptar estruturas pré-existentes para oferecer uma capacidade superior à que foi projectada. Tal leva a que existam salas com pilares interiores reduzindo a sua capacidade das salas e obrigando a opções decorativas que limitam a criatividade dos organizadores de eventos. As perguntas quatro e cinco do guião de entrevista a unidades hoteleiras tinham, pois, como objectivo compreender as limitações existentes nos hotéis e o esforço empregue pelos hoteleiros no acompanhamento do mercado.

Apesar de se poder observar em muitas unidades antigas as referidas adaptações, também é possível constatar que são algumas destas unidades que apresentam o maior número de salas para eventos e a maior capacidade, ao invés

das unidades mais recentes como seria expectável. A nível da capacidade instalada são poucos os hotéis que apresentam uma lotação para mais de 500 pessoas numa sala, e que têm a possibilidade de disponibilizar salas de *break out* e espaço para o mesmo número de refeições. Tal observação conduziu a um dos objectivos do guião de entrevistas, que tinha como finalidade compreender a influência dos eventos nas taxas de ocupação e na origem dos participantes e organizadores de eventos.

Relativamente à oferta de alojamento os hotéis de cinco estrelas da cidade de Lisboa apresentam um elevado padrão de qualidade e um grande cuidado com o bem-estar e satisfação do cliente, o que corresponde às principais premissas das unidades. O luxo empregue na construção e decoração das unidades são outro ponto forte dos hotéis de cinco estrelas. No que concerne ao estilo empregue é possível encontrar unidades claramente clássicas passando por unidades apostadas na sofisticação e simplicidade das formas. Comum a todas estas unidades é a elevada qualidade de serviço.

Ao nível da oferta predominam, neste segmento de luxo, as unidades de cadeias nacionais, sendo possível encontrar unidades representativas dos principais grupos hoteleiros deste sector. Para além destes estão também presentes no mercado representantes das principais cadeias internacionais. A sua presença no mercado, além de aumentar a concorrência, são uma mais-valia ao aumentar o reconhecimento do mercado e ao “obrigar” as unidades e grupos nacionais a elevar os seus padrões para fazer face ao maior renome das cadeias internacionais.

Em suma, apesar das lacunas espaciais, ao nível do segmento *MICE* e do envelhecimento do parque hoteleiro de cinco estrelas, o elevado índice de qualidade apresentado e a relação preço/qualidade são os predicados praticados pela hotelaria de luxo lisboeta, que a tornam extremamente atractiva principalmente para o mercado externo. No entanto, existem lacunas que serão abordadas através da sexta e última pergunta, que tem como objectivo perceber as limitações do segmento de mercado *MICE* e qual o seu futuro.

4.1.2. - Importância dos eventos

Os eventos são conhecidos como o segmento de mercado que mais *revenue* traz às unidades hoteleiras, ao fornecer negócio a todos os departamentos do hotel, desde o alojamento até às salas, passando pelo F&B e incluindo outros pontos de venda existentes nas unidades.

Das entrevistas realizadas nas diversas unidades de cinco estrelas da cidade de Lisboa foi possível observar isso mesmo: desde que exista uma razoável capacidade de salas, os hoteleiros privilegiam e compreendem a importância deste segmento de mercado.

De facto, muitas unidades consideram mesmo este segmento de mercado como fundamental para a unidade, não só pelo impacto que detém financeiramente, mas também pelo aumento das taxas de ocupação e pela “ajuda” que dá a outros departamentos, como o F&B, a atingir os orçamentos propostos anualmente para estes.

Apesar da crescente importância que o segmento *MICE* apresenta para as unidades hoteleiras, a sua comparação com os restantes departamentos dos hotéis, como o F&B e o Alojamento, mostrou-se difícil de obter, como os entrevistados a evitarem responder directamente a esta questão.

Se aquando da comparação dos eventos com o alojamento não houve sombra de dúvidas quanto à superioridade de importância do segundo, já que não se pode ignorar que a principal função de um hotel é providenciar alojamento aos seus hóspedes, o mesmo não sucedeu quando comparado com o departamento de F&B, onde as respostas já não foram tão unânimes.

Esta mesma dicotomia surgiu entre os entrevistados, verificando-se a existência de: dois a discordarem da ideia que os eventos são mais importantes para as unidades hoteleiras que o departamento de F&B; um a considerar que na sua

unidade existe uma relação 50-50 entre os dois departamentos; e outro entrevistado a considerar que os eventos não são mais importantes que o F&B, sendo os primeiros controlados em parte por este departamento.

No entanto, no restante universo dos entrevistados as opiniões acabaram por ser contrárias, com estes a considerarem que os eventos são mais importantes que o F&B. Estes últimos, mesmo não tendo afirmado de uma forma aberta, transmitem sempre a ideia da maior importância dos eventos quer seja directamente, quer através do volume de negócio que gera no departamento de F&B, aumentando os resultados deste departamento com os eventos realizados *in house*.

Mas como é que um departamento como o F&B, tão tradicional e importante, se vê agora preterido? A razão para este facto está, segundo os entrevistados, relacionado com os elevados rácios de *Food Cost*⁸ que, em larga maioria, este departamento apresenta e na falta de poder de atracção que detêm. Contudo, este “fenómeno” descrito apenas é observável em hotéis com uma razoável capacidade de salas e um bom volume de negócios no segmento *MICE*.

Em suma, com as informações recolhidas é possível concluir, que os eventos apresentam uma elevada importância na estrutura financeira das unidades hoteleiras com razoável capacidade de salas. A superior importância do segmento *MICE* relativamente ao F&B baseia-se nas baixas margens lucro deste departamento e no facto dos eventos atraírem muitos clientes que acabam por utilizar os serviços deste departamento que, de outra forma, muito provavelmente, não seriam utilizados.

⁸ Rácio de *Food Cost*- índice que permite avaliar o custo variável de cada item, bem como a sua margem unitária de lucro.

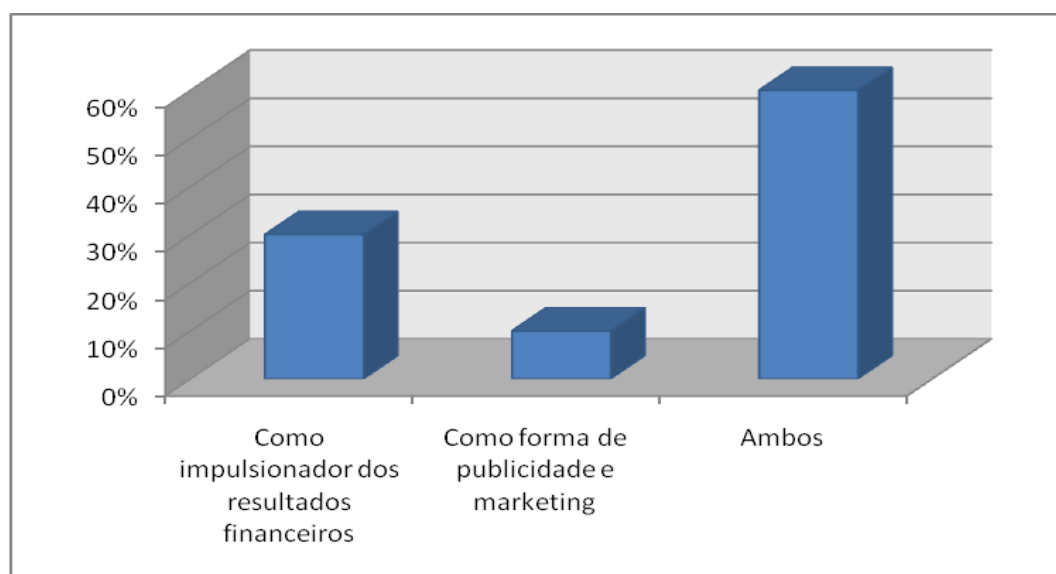
4.1.3. - Modelo de negócio

Segundo as opiniões dos entrevistados foi possível observar que os eventos são bastante importantes para as unidades hoteleiras, com capacidade para tal, o que permitiu colocar a questão: de que forma é que os eventos são abordados pelos hoteleiros?

Os entrevistados, apesar das diversas formas que existem para encararem a importância dos eventos, optaram por duas: como impulsionadores dos resultados financeiros e como estratégia de marketing e publicidade da unidade.

Côncios da importância dos eventos, 30% dos entrevistados consideram que os eventos são uma excelente forma de impulsionar os resultados financeiros das suas unidades, (ver gráfico 2.3) fruto do *revenue* que este segmento consagra aos hotéis. Por outro lado, 10% dos entrevistados considera os eventos “apenas” como uma estratégia de marketing e publicidade privilegiada da unidade (ver gráfico 2.3).

Gráfico 2.3- Formas de encarar os eventos pelas unidades hoteleiras



Fonte: Autoria Própria

Contudo, cerca de 60% dos participantes considera que para além de uma excelente forma de impulsionar os resultados financeiros (ver gráfico 2.3), é também

uma forma privilegiada de publicidade e marketing. De facto, não existe melhor publicidade que ter os possíveis futuros clientes *in house* e mostrar-lhes todas as valências do hotel. Se um cliente fica satisfeito com o serviço, a probabilidade deste voltar a usar os mesmos serviços é bastante elevada, independentemente dos motivos que o movam.

Apesar do reconhecimento da importância dos eventos as formas de abordagem variam de unidade para unidade. No entanto, é possível identificar três formas diferentes de abordar os eventos: como organizadores; como entidades parceiras; como prestadores de serviços.

A função de organização é uma função pouco utilizada pelos hotéis. Esta é, por norma, possível de observar em pequenos eventos internos, como festas temáticas ou casamentos. Estando mais vocacionadas para os clientes do hotel, têm por norma, excepto no caso dos casamentos, uma função de publicidade e marketing.

Outra forma de abordar os eventos é como entidades parceiras de organizadores de eventos. Nestes casos existe uma participação activa do hotel no planeamento e implementação do evento, conjuntamente com o organizador. Tal obriga o hotel a conhecer bem as necessidades do mercado, estando a par ou mesmo à frente no que se refere às técnicas e materiais, de forma a acompanhar de perto e a responder de forma mais rápida e eficiente aos requisitos dos organizadores e dos seus clientes.

Contudo, os hotéis de cinco estrelas da cidade de Lisboa têm optado ultimamente por preferir a forma que os coloca como prestadores de serviços especializados. Esta forma caracteriza-se por deixar todo o papel criativo do evento para os organizadores, cabendo ao hotel “apenas” vender os seus serviços, quer seja salas, quartos ou refeições.

Em suma, pode concluir-se que os hotéis usam os eventos, essencialmente como uma forma de impulsionar os seus resultados financeiros e como estratégia de marketing e publicidade. No que concerne à abordagem deste segmento de mercado

a principal escolha acaba por ser como prestadores de serviços, vendendo tempo e espaço aos organizadores de eventos.

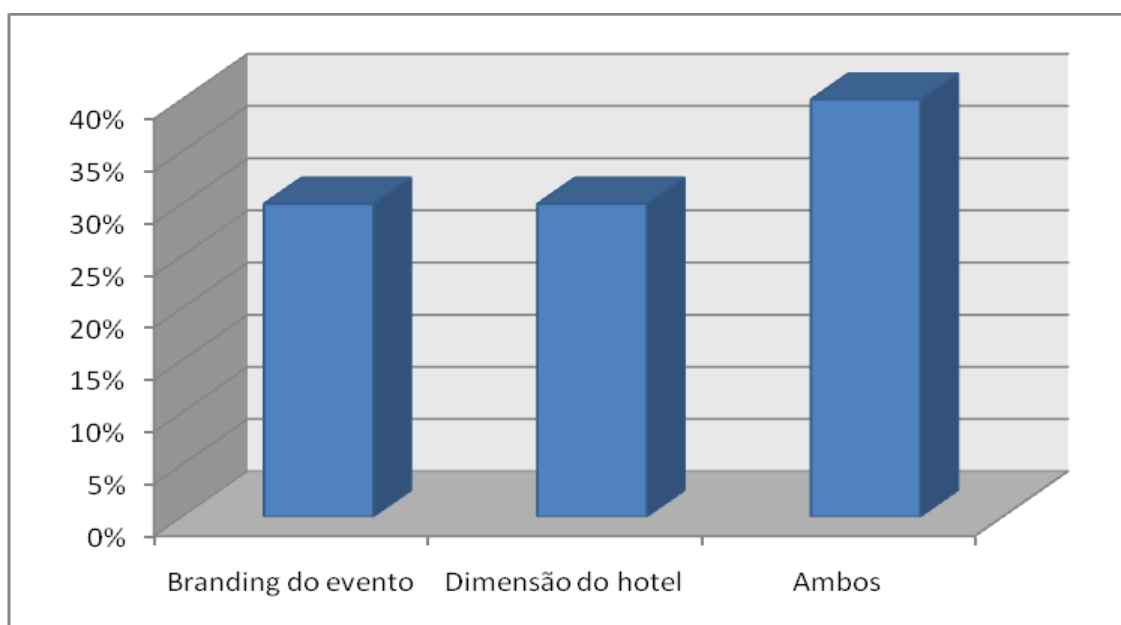
4.1.4 - Limitações dos hotéis

Os hotéis, como já foi referido, são um *venue* de excelência pois possuem todas as valências necessárias para realizar eventos, por outro lado, para os hotéis são bastante importantes a nível do *revenue*.

Contudo, os hotéis de cinco estrelas da cidade de Lisboa apresentam diversas limitações que os impossibilitam tanto de receber eventos mais criativos e de maior dimensão, como de obter um maior posicionamento de mercado.

A principal limitação identificada pelos entrevistados, numa razão de 30%, prende-se com a dimensão (ver gráfico 2.4). De facto, os hotéis de Lisboa apresentam, ao nível do segmento MI, uma dimensão diminuta que os impede de realizar eventos para mais de 1000 pessoas com salas paralelas, de *break out* e salas para servir refeições para o mesmo número de participantes.

Gráfico 2.4 – Factores de limitação das unidades hoteleiras



Fonte: Autoria Própria

Relacionado ainda com a diminuta dimensão, a falta de espaço exterior, por norma mais flexível, pode também ser considerado como limitação dos hotéis de cidade.

É também uma limitação o facto de os espaços tradicionalmente disponíveis nos hotéis de Lisboa para a realização de eventos se “confinarem” a salas, na medida em que, por muita imaginação, criatividade dos organizadores de eventos e liberdade dada pela unidade hoteleira, uma sala será sempre uma sala, sendo praticamente impossível dissociar os hotéis deste facto. Como consequência, muitos organizadores de eventos acabam por preferir outros espaços mais característicos e mais adaptados às suas necessidades.

O *branding* criado para os eventos é outra limitação identificada por 30 % dos entrevistados e, cerca de 40%, (ver gráfico 2.4) identifica esta razão, em conjunto com a falta de dimensão, como as grandes limitações dos hotéis. O *branding* do evento é uma limitação, na medida em que este nem sempre se adequa ao espaço do hotel, normalmente mais formal, sóbrio e conservador, o que resulta na perda dos eventos mais criativos para outros *venues* mais flexíveis.

Em suma, os hotéis apresentam como grande limitação, identificada pelos hoteleiros, a dimensão que muitas vezes não se coaduna com a dimensão do próprio evento. Para além da dimensão, o próprio *branding* dos eventos é muitas vezes uma limitação para os hotéis ao não adequarem às suas instalações.

4.1.5- O presente e as perspectivas de futuro segundo os hoteleiros

A cidade de Lisboa apresenta uma boa capacidade para receber congressos e eventos até média dimensão e uma avaliação geral enquanto destino de *MICE* de 8,0 pontos. Partindo destes dois factos, colocou-se as questões: “o que falta a Lisboa para aumentar a sua avaliação enquanto destino de *MICE*?” e “qual é o caminho para o futuro?”. Cujas respostas urge em pensar, para melhorar a capacidade de recepção de eventos das diversas dimensões na cidade.

De acordo com a opinião dos hoteleiros entrevistados existem diversas falhas que limitam a competitividade da cidade de Lisboa e que é importante corrigir. No entanto, existem também diversos pontos positivos que se traduzem na classificação actual da cidade, no que se refere ao grau de satisfação dos congressistas. Estes identificaram como factores positivos:

- A proximidade ao aeroporto relativamente à cidade, aos seus *venues*, e as unidades hoteleiras, não obstante aos problemas logísticos associados ao aeroporto da Portela;

- A contiguidade às zonas balneares da Costa de Caparica, da Costa do Estoril e da vila de Sintra;

No que concerne aos pontos que limitam a avaliação da cidade é dado ênfase, de acordo com a opinião expressa por sete dos dez entrevistados, à falta de um centro de congressos de maiores dimensões. A par desta limitação em termos de capacidade, os contratos de exclusividade existentes nos actuais *venues* são outro ponto negativo identificado, ao limitarem a flexibilidade destes espaços. A falta de *venues* característicos na cidade, bem como a falta de expressividade das feiras nacionais são outra limitação da cidade de Lisboa.

Relativamente à oferta hoteleira da capital foram identificados como lacunas o parco número de camas e quartos, de salas de eventos e a dimensão dos hotéis. As

poucas cadeias internacionais presentes no mercado da cidade e a falta de concorrência de qualidade, ao nível das unidades de quatro e cinco estrelas foram outra lacuna identificam pelos hoteleiros entrevistados.

A ausência de voos *low cost* e de voos directos para as capitais europeias foram outros pontos negativos apontados à cidade. A estas associa-se a falta de formação específica na área dos eventos, que foi igualmente identificada como uma limitação da competitividade da cidade e dos seus *players*.

Do ponto de vista institucional foram, igualmente, apontadas limitações por parte dos hoteleiros. Destas destacam-se a falta: de uma imagem de marca da cidade; de campanhas de marketing e de publicidade de grande impacto; de estratégias de captação de eventos e promoção da cidade; e uma parca programação cultural. Estes factores, a que se junta a falta de um estudo de mercado das cidades concorrentes e o pouco dinamismo na promoção da cidade, são limitativos da competitividade da cidade.

Outros pontos fracos são apontados à cidade de Lisboa, sendo dado destaque: às políticas fiscais agressivas, quando comparadas com as principais concorrentes; a satisfação baseada na baixa expectativa; a qualidade dos serviços paralelos; a reduzida aposta nos bairros históricos; o pouco acompanhamento dos turistas; a pouca promoção no uso dos transportes públicos; e a falta de restaurantes de grande dimensão.

A proliferação de empresas de eventos no mercado da cidade e do país, é outro ponto negativo da cidade, uma vez que nem todas as empresas conseguem manter os padrões de qualidade desejáveis.

Em suma, estes factores identificados pelos hoteleiros constituem as limitações com que estes se deparam diariamente na sua relação com os seus clientes e que em consonância com as entidades competentes, é urgente corrigir de forma a aumentar a competitividade da cidade.

4.1.6- Quadros de análise a unidades hoteleiras

Quadro 1.8 - Unidades hoteleiras entrevistadas de 1 a 5.

	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 4	Hotel 5
P. 1	- Sim, Influencia; - Maioritariamente Estrangeiros.	- Sim, influencia; - Maioritariamente estrangeiros.	- Sim, influencia; - Maioritariamente estrangeiros.	- Sim, influencia; - As nacionalidades são as mais variadas.	-Sim, influencia; - As nacionalidades são as mais variadas.
P. 2	-Forma de Marketing e publicidade; - Forma de impulsionar os resultados financeiros	- Forma de impulsionar os resultados financeiros.	- Forma de impulsionar os resultados financeiros.	- Forma de impulsionar os resultados financeiros.	- Forma de Marketing e publicidade.
P. 3	- São muito importantes; - Arrastam o F&B.	- São essenciais; - Os eventos são mais importantes que o F&B	- São muito importantes; - O F&B é o elo mais fraco.	- São muito importantes; O F&B recebe receita dos eventos	- São muito importantes; - Os eventos geram mais-valias em todos os departamentos
P. 4	- Dimensão/capacidade do hotel.	- <i>Branding</i> do evento.	- Dimensão/capacidade do hotel - <i>Branding</i> do evento.	- Dimensão/capacidade do hotel.	- <i>Branding</i> do evento.
P. 5	- Nunca sentimos dificuldades, recorremos a fornecedores externos.	- Nunca senti qualquer demora ou limitação.	- Existem alguns conflitos entre quem vende e quem operacionaliza; - Pouca flexibilidade da operação.	Não, recorremos a fornecedores externos.	Não.
P. 6	Falta: - Mais hotéis de 4 e 5 estrelas de qualidade para aumentar a concorrência; - <i>Venues</i> característicos; - Um centro de congressos de maiores dimensões; - Mais voos <i>low cost</i> .	Falta: - Restaurantes de grande capacidade; - Pouco acompanhamento ao turista; - Centro de congressos de maiores dimensões; - Pouca promoção no uso de transportes públicos aos turistas.	Falta: - Dimensão e camas aos hotéis para receberem grandes eventos; - Qualidade aos serviços paralelos; - Formação na área dos eventos.	- Aeroporto é um ponto positivo e negativo; - Aposta nos bairros típicos; Falta: - Um centro de congressos de maiores dimensões; -Expressividade às feiras nacionais; -Programação cultural; - Estudo de mercado sobre as cidades concorrentes.	Falta: - Dinamismo na promoção; - Camas e salas para eventos; - Muitas empresas de eventos, mas nem todas com qualidade; - Aposta em eventos de qualidade.

Fonte: Autoria própria

Quadro 1.9 - Unidades hoteleiras entrevistadas de 6 a 10.

	Hotel 6	Hotel 7	Hotel 8	Hotel 9	Hotel 10
P.1	- Sim, influencia; - Maioritariamente Estrangeiros.	- Sim, influencia; - Maioritariamente estrangeiros.	- Sim, influencia; - Maioritariamente estrangeiros.	- Não respondeu - As nacionalidades são as mais variadas.	- Sim, influencia; - As nacionalidades são as mais variadas.
P.2	- Forma de impulsionar os resultados financeiros.	- Forma de marketing e publicidade; - Forma de impulsionar os resultados financeiros.	- Forma de impulsionar os resultados financeiros.	- Forma de Marketing e publicidade.	- Forma de Marketing e publicidade; - Forma de impulsionar os resultados financeiros.
P.3	- São muito importantes; - Têm um peso superior ao F&B.	- São essenciais; - F&B tem margens muito pequenas.	- São muito importantes; - Um dos maiores segmentos de mercado da unidade.	- Pouco importante; - O F&B e o comercial gerem os eventos.	- São muito importantes.
P.4	- Dimensão/capacidade do hotel.	- <i>Branding</i> do evento.	- Dimensão/capacidade do hotel; - <i>Branding</i> da unidade.	- Dimensão/capacidade do hotel; - <i>Branding</i> da unidade.	- Dimensão/capacidade do hotel; - <i>Branding</i> do evento.
P.5	- Não sentimos dificuldades, recorremos a fornecedores externos.	- Não, através das políticas de serviço é impossível.	- Não, o hotel está a par das necessidades do mercado.	- Não, recorremos a fornecedores externos e a formação do pessoal.	- Sim, as limitações do hotel levam-no a ser apelidado de difícil.
P.6	Falta: - Centro de congressos de maior dimensão; - Imagem de marca de Lisboa; Vantagens: - Proximidade a Sintra e zonas balneares; - Proximidade do aeroporto.	Falta: - Centro de congressos de maior dimensão; - Estratégias de captação de eventos e promoção da cidade (<i>Convention Bureau</i> /Turismo de Lisboa); - Cadeias de renome; - Satisfação baseada na baixa expectativa.	Faltam: - Voos directos para as capitais europeias; Capacidade hoteleira (numero de quartos e salas de eventos); - Centro de congressos de maiores dimensões.	- Políticas fiscais mais agressivas que as cidades concorrentes; - Contratos de exclusividade nos <i>venues</i> existentes; - Aposta nos bairros típicos; - Desenvolver Lisboa enquanto destino.	Falta: - Campanhas de marketing e publicidade de grande impacto; - Centro de congressos de maior capacidade; - Flexibilidade dos <i>venues</i> existentes (contractos de exclusividade).

Fonte: Autoria própria

4.2 - As empresas de eventos

4.2.1. - Características das empresas de eventos nacionais

Os eventos, enquanto indústria, são algo de recente, pelo que ainda existe pouca legislação que regularize a actividade destas empresas. Esta situação conduz à existência de centenas de empresas de eventos, fruto da grande popularidade que este segmento de mercado goza junto da classe empresarial, torna difícil quantificar o número exacto de empresas dedicadas a esta forma de negócio, já que existem, por exemplo, empresas de eventos licenciadas como agências de viagens.

O mercado nacional está, pois repleto de empresas de eventos fruto da citada “popularidade” e da facilidade em criar este tipo de empresas. O elevado número de empresas existentes se por um lado oferece uma grande diversidade de serviços, por outro lado não é sinónimo de capacidade para a produção de eventos de média/grande dimensão com padrões de qualidade elevados. São poucas as empresas que têm capacidade para a produção de eventos deste tipo. Tal como são poucas as que se destacam pelos índices de qualidade e pelo contributo para o desenvolvimento do mercado.

Atendo à popularidade e à dificuldade em contabilizar o número total de empresas de eventos, foi definido como critério de escolha para o universo em estudo o preenchimento dos seguintes requisitos: ter conhecimento do mercado nacional; terem as empresas e os organizadores de eventos entrevistados um mínimo de cinco anos de experiência no mercado nacional; e realizarem, tendencialmente, os seus eventos em unidades hoteleiras. De entre as empresas que possuem os critérios descritos foi possível seleccionar cinco que se constituíram como grupo de controle.

Ao nível da dimensão das empresas, o mercado dos eventos em Portugal é dominado por empresas de pequena dimensão. A sua estrutura organizacional

empresas caracteriza-se pela existência de duas ou mais equipas que acompanham todas as fases do evento, isto é, a equipa que faz a angariação/prospecção do evento, é a mesma que o organiza, elabora o processo criativo e faz a avaliação pós-evento. Apesar da pluralidade de funções executadas por cada equipa, este modelo apresenta como grandes vantagens: a familiarização do “cliente” para com a empresa e consequentemente com a equipa de trabalho, uma vez que esta acompanha todo o processo e são os únicos elementos da empresa com que o “cliente” lida; o conhecimento profundo do cliente por parte da equipa.

Contudo, algumas empresas de maior dimensão do mercado português começaram a implementar embora de uma forma híbrida o modelo das grandes empresas como a MCI⁹, cujo modelo organizacional pressupõe a existência de equipas especializadas que intervêm somente em diferentes momentos do evento, ou seja, há uma equipa que se dedica à prospecção/angariação do evento, outra que se dedica à organização, outra ainda que se dedica à produção do evento e, por fim, outra que somente faz a avaliação pós-evento.

Assim, no caso português o modelo híbrido aplicado é constituído, nas empresas de maior dimensão, por equipas multidisciplinares, existindo, em cada equipa elementos especializados numa fase do evento, ao contrário das grandes empresas (onde há uma equipa para cada fase) e nas pequenas empresas onde as equipas de menor dimensão desempenham todas as funções inerentes à organização de eventos. Desta forma, este modelo híbrido alia os benefícios da existência de pessoal especializado em cada área do evento à familiarização com clientes.

No mercado coexistem, pois, as mais diversas empresas de eventos que se organizam de forma diferenciada, segundo o modelo organizacional que mais se aproxima dos seus recursos humanos e dos objectivos que pretendem atingir.

A inclusão das entrevistas as empresas de eventos prende-se com a análise dos hotéis, nesta área específica, por quem directamente lida com estes. As entrevistas realizadas tiveram como objectivo comprovar as afirmações e opiniões

⁹ Empresa internacional de organização de eventos, muito conceituada a nível europeu

dos hoteleiros entrevistados, sendo o mesmo possível de observar através das perguntas de um a quatro, do guião de entrevistas a empresas de eventos.

Por fim, optou-se por terminar o referido guião com a inclusão da mesma questão utilizada no guião de entrevistas a unidades hoteleiras e que visa identificar as lacunas do mercado nacional.

Em suma, a “popularidade” e a facilidade de entrada neste mercado, embora tenha contribuído para o alargamento do espectro de escolhas dos clientes, não introduziu, de uma forma geral, mais qualidade na produção de eventos. São poucas, pois, as empresas capacitadas para a produção de eventos de média e grande dimensão, uma vez que tal obriga a possuir pessoas e equipas capazes de organizar e produzir eventos com a qualidade reconhecida aos principais *players* do mercado, o que não se coaduna de forma alguma com “modas passageiras”.

4.2.2. - Os hotéis enquanto *Venues*, facilidades e limitações

Os hotéis fruto da recente consciencialização do poder atractivo dos eventos, atribuem uma crescente importância ao chamado segmento *MICE*. As unidades hoteleiras que mais apostam neste segmento, encontram-se localizadas nas principais cidades do país, com claro destaque para a cidade de Lisboa onde se encontram os maiores hotéis do país e que reúnem as melhores condições para a realização de eventos: razoável capacidade de alojamento e de salas para a sua realização.

Estes, apesar de apresentarem a vantagem de conjugarem no mesmo espaço todas as valências necessárias para a realização de eventos, revelam algumas limitações e dificuldades neste sector, a que a recente consciencialização da sua importância não é inócua.

As entrevistas realizadas a organizadores de eventos permitiram detectar as principais limitações e dificuldades. Na opinião dos entrevistados a principal limitação das unidades hoteleiras é a sua capacidade espacial. Tal facto foi confirmado com a hipótese de se organizar um evento de grande dimensão (para mais de 1000 pessoas) que colocaria os hotéis da cidade de Lisboa fora das opções possíveis, como *venue*, já que, por norma, e dependendo sempre da configuração do evento, não possuem salas em número e com a capacidade suficiente para albergar um evento desta envergadura.

Outro aspecto referido pelos organizadores de eventos foi a limitação do espaço destinado ao evento em si. Para a realização de um evento é sempre criado, *a priori*, um conceito para este e que incluirá sempre tudo o que directa ou indirectamente interfira com o mesmo, pelo que a escolha do *venue* dependerá sempre do conceito a ser aplicado ao evento.

Os hotéis de cidade, enquanto *venue*, centram a sua oferta nas salas de reuniões. Este facto, aliado ao tradicional formalismo das unidades hoteleiras, levam muitos organizadores de eventos a considerá-las mais como *meeting points* do que como *venues*, na verdadeira ascensão da palavra. Fruto do formalismo e da limitação que as salas oferecem, muitos organizadores preferem recorrer a *venues* mais característicos e que lhes ofereçam mais liberdade criativa e, por conseguinte, mais facilidade na adaptação do espaço ao conceito do evento.

A falta de espaços característicos dentro dos hotéis da cidade de Lisboa é, então, uma grande limitação das unidades hoteleiras. Ao que não é indiferente o facto de uma sala ser uma sala, por muita liberdade que seja dada aos organizadores de eventos e à criatividade dos mesmos.

Apesar do esforço feito por parte dos hotéis na adaptação dos espaços existentes dentro das unidades de forma a aumentar a capacidade e a flexibilidade para receber eventos, as limitações arquitectónicas e decorativas continuam a restringir a capacidade dos hotéis, como por exemplo, salas com pilares no meio das salas ou carpetes com padrões muito fortes ou vivos.

Em suma, os hotéis têm capacidade para serem um *venue* de excelência ao concentrarem em si todas as valências indispensáveis à realização de eventos e ao possuírem em termos médios um elevado padrão de qualidade. No entanto, as limitações estruturais e de capacidade são grandes entraves à realização de eventos.

4.2.3. - Análise das relações entre as empresas e os hotéis.

Apesar das limitações estruturais e de capacidade das unidades hoteleiras, muitos eventos são aí realizados, uma vez que muitos organizadores preferem organizar os seus eventos em hotéis pela facilidade de terem todas as valências reunidas no mesmo local.

Contudo, apesar da preferência dos organizadores pela escolha de hotéis existem outros problemas identificados, que aliados às limitações das unidades hoteleiras, criam alguns entraves entre os dois *players* do mercado.

Um dos problemas identificados pelos organizadores de eventos prende-se com a falta de formação específica por parte das pessoas/equipas dos hotéis que lidam com as empresas de eventos. Este facto cria dificuldades aos organizadores, pois os hoteleiros acabam, por vezes, por não compreender as especificidades do produto “evento”.

O objectivo dos organizadores de eventos é, a par da procura da diferenciação e do chamado valor acrescentado, a venda de experiências, pelo que entendem que a avaliação de um evento deva basear-se nestes factores e não no número de quartos que podem ocupar nas unidades hoteleiras.

As necessidades dos organizadores de eventos não são muitas vezes compreendidas e variam de acordo com o seu tipo de cliente. A título de exemplo pode afirmar-se que um evento associativo tem necessidades muito diferentes de um evento *corporate*. Contudo, face a estas realidades, não existe, muitas vezes da parte dos hotéis uma flexibilidade que possa ir de encontro às necessidades dos dois tipos de clientes mencionados.

Outra crítica apontada aos hotéis passa pela dificuldade destes em acompanhar o mercado. Segundo os organizadores de eventos entrevistados, os hotéis apresentam uma certa dificuldade em acompanhar o mercado, o que os torna,

na opinião de todos os entrevistados, mais reactivos que pró-activos no que concerne à adaptação às necessidades do mercado, reagindo apenas por necessidade e não por iniciativa própria.

Este facto contribui para que os hotéis “andem” atrás ou a par do mercado e nunca à frente, aumentando as dificuldades dos organizadores de eventos, quando estes pretendem produzir algo mais criativo, utilizando as unidades hoteleiras. Este facto leva os organizadores de eventos a utilizarem os hotéis, a maior parte das vezes, “meramente” como fornecedores de serviços em vez de os utilizarem como parceiros na realização dos eventos que captam.

Apesar da maior abertura dos hotéis para receberem eventos, que se verifica com a maior flexibilidade das políticas de *branding* das unidades, um dos entrevistados considera que ainda lhes falta percorrer um longo caminho, considerando que muitas unidades apresentam políticas de *branding* muito restritivas para este segmento de mercado.

Em suma, a relação entre as empresas de eventos, os organizadores e as unidades hoteleiras acaba por ser um relação cliente/prestador de serviços e não de parceiros como seria expectável. Esta situação resulta das limitações do parque hoteleiro, mas sobretudo da falta de formação e conhecimento das necessidades e especificações deste segmento de mercado.

4.2.4- O presente e as perspectivas de futuro segundo os organizadores de eventos

No entender dos organizadores de eventos entrevistados, o valor atribuído enquanto destino de *MICE* de 8,0 pontos à cidade de Lisboa, aliado a uma boa capacidade para receber congressos e eventos até média dimensão, reflectem as vantagens competitivas que a cidade apresenta como a proximidade a zonas balneares e rurais, a contiguidade à vila de Sintra e a própria beleza da cidade com miradouros e zonas de estilos arquitectónicos diferenciados, que muito contribuem para a sua descoberta e o seu fascínio.

A par das vantagens competitivas assinaladas, foram também considerados como pontos positivos que contribuem para a classificação actualmente atribuída à capital portuguesa: a qualidade de serviço prestada; o baixo custo; a segurança. Aos pontos já enumerados, dois dos entrevistados associaram a boa capacidade para receber médios congressos (até mil pessoas) e a oferta hoteleira instalada,

Apesar desta avaliação e dos pontos positivos descritos, existem pontos negativos que impedem que a classificação da cidade possa ser melhorada, a saber:

- A falta de um centro de congressos de maiores dimensões, que foi unanimemente apontado, por todos os organizadores de eventos entrevistados, como uma lacuna da oferta lisboeta;
- A falta de formação específica dos técnicos e equipas das unidades hoteleiras que lidam directamente com estes intervenientes;

A falta de dimensão e de versatilidade das unidades hoteleiras e a parca qualidade dos serviços paralelos, associam-se aos pontos negativos acima referidos contribuindo conjuntamente para a diminuição do poder competitivo da cidade. A estes factores não é, igualmente, indiferente o pouco investimento na qualidade geral dos serviços.

Em suma, segundo os organizadores de eventos entrevistados a posição actual de Lisboa é justificada pelas suas mais-valias, no entanto esta avaliação pode sofrer uma variação positiva caso alguns dos pontos negativos sejam corrigidos.

4.2.5- Quadro de análise a empresas de eventos

Quadro 1.10 – Empresas de eventos entrevistadas

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
P. 1	- Em termos médios atribuem uma grande importância.	- Atribuem uma certa importância.	Atribuem importância dependendo da localização.	- Atribuem importância dependendo da localização.	- Atribuem Importância dependendo da localização.
P.2	- Não, quem fornece o <i>know how</i> são os agentes externos	- Não, os hotéis andam a reboque.	- Não, os hotéis são mais reactivos que pró - activos	- Não, as unidades são muito estáticas	- Não, os hotéis andam atrás do mercado
P.3	-Falta dimensão e formação de pessoal.	-Falta dimensão e flexibilidade das unidades.	-Falta dimensão e o <i>branding</i> dos eventos é uma limitação.	-O <i>branding</i> do evento é uma limitação.	-Falta flexibilidade e o <i>branding</i> do evento é uma limitação.
P.4	- Falta dimensão e capacidade para receber grandes eventos; - Políticas de <i>branding</i> das unidades limitativas.	- Falta qualidade de serviço, criatividade, imaginação, pessoal formado na área e flexibilidade.	- Falta dimensão e flexibilidade.	- Dimensão.	- Dimensão e flexibilidade.
P.5	Falta: - Um centro congressos de maiores dimensões; - Hotéis mais versáteis e de maiores dimensões; - Técnicos formados nos hotéis; Vantagens: - Qualidade de serviços; - Proximidade de praias e campo; - Beleza da cidade.	Falta: - Falta um <i>venue</i> de grande capacidade; - Falta de formação na área dos eventos; - Qualidade dos serviços paralelos; - Investimento na qualidade dos serviços.	Falta: - Experiência à cidade; - Um novo centro de congressos de maior dimensão; - Investimento em grandes e mega eventos de valor acrescentado. Vantagem: - A boa capacidade hoteleira instalada.	Falta: - Um centro de congressos capaz de receber grandes eventos; Vantagens: - Segurança; - Qualidade de serviço; - Baixo custo; - Boa capacidade instalada para médios congressos (até 1000 pessoas).	Falta: - Um centro de congressos de maiores dimensões; - Falta formação na área dos eventos; Vantagens: - Proximidade de áreas balneares e do campo; - Baixo custo; - Qualidade de serviço.

Fonte: Autoria Própria

5- Capacidade competitiva dos hotéis de luxo e da cidade de Lisboa (ao nível dos eventos)

5.1 - Recursos Disponíveis

A cidade de Lisboa é uma das mais atractivas cidades europeias quer ao nível do turismo em geral quer ao nível do segmento *MICE*.

A oferta disponível, ao nível do segmento *MICE*, na cidade apoia-se nos diferentes hotéis de quatro e cinco estrelas da capital, sendo que dentro das unidades de luxo apenas dez hotéis se encontrem vocacionados e preparados para receber eventos. Em conjunto com os hotéis encontram-se mais dois *venues* com flexibilidade para receber diversos tipos de eventos, embora com uma capacidade limitada, o Centro de Congressos de Lisboa e o Centro Cultural de Belém, apresentando-se estes com uma capacidade máxima no auditório principal, de 1400 e 1500 pessoas, respectivamente, uma vez que a Feira Internacional de Lisboa se encontra quase exclusivamente direccionada para a realização de feiras de negócios e o Pavilhão Atlântico é uma sala de espectáculos. A oferta hoteleira, ao nível deste segmento peca por ser limitada, existindo apenas uma unidade com capacidade para acolher numa sala mais de 700 pessoas, com a configuração plateia.

Comparando com as principais cidades concorrentes de Lisboa – Paris e Barcelona, que se encontram na frente do *ranking* publicado pela consultora *Deloitte* referente ao grau de satisfação dos participantes em eventos e para as quais são perdidos muitos eventos - é possível observar a maior consciencialização dos *players* do mercado, transposta para uma maior oferta de *venues* e capacidade para acolherem eventos de todas as dimensões.

Em Barcelona existem neste momento três centros de congressos com capacidades variáveis, sendo o de menor capacidade superior ao centro de

congressos de Lisboa. Assim, o centro de congressos mais pequeno (*Palacio de Congressos de Barcelona*) existente na capital da Catalunha, apresenta um auditório com capacidade para 1780 lugares, além de 11 salas paralelas; o *Palau de Congressos de Catalunya* é um centro de congressos de Barcelona de média dimensão ao apresentar uma capacidade no auditório de 2027 lugares, complementados por 35 salas paralelas; por fim, e para complementar a oferta da cidade encontra-se, ainda, o *Barcelona International Convention Center* que apresenta um auditório com capacidade para 3140 pessoas, permitindo ainda o funcionamento de 38 salas paralelas.

Ao nível da oferta hoteleira é possível identificar diversas unidades de quatro e cinco estrelas com uma elevada capacidade para receberem eventos, das quais se destacam seis hotéis de cinco estrelas que apresentam capacidade para receberem mais de 1000 participantes na configuração de auditório. No entanto, é de referir a existência de um hotel de cinco estrelas que apresenta como capacidade máxima 1400 lugares, quase superando o Centro de Congresso de Lisboa.

Em Paris a oferta supera largamente a existente quer na cidade de Lisboa, quer na cidade de Barcelona. Assim, nessa cidade é possível encontrar “15 centros de congressos espalhados pela cidade e responsáveis por albergar, anualmente, cerca de 680 reuniões e feiras” (*VenuesFrance*, S.d.). Da oferta de centros de congressos destaca-se o *Viparis* em que o auditório principal tem capacidade para 3726 lugares, disponibilizando ainda 105 salas paralelas de diferentes capacidades. Em conjugação com os espaços de eventos existem também diversos hotéis de quatro e cinco estrelas, capazes de albergar médios e grandes eventos.

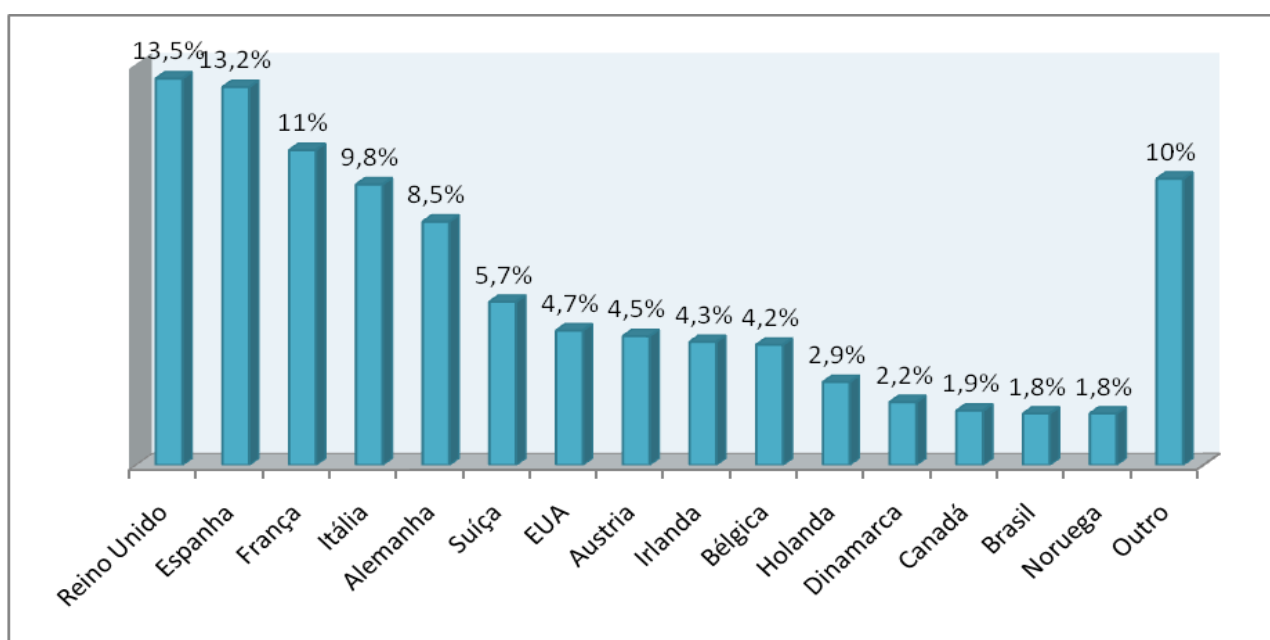
Em suma, Lisboa, quando comparada com as suas congéneres europeias ao nível da satisfação e qualidade apresenta um elevado défice de infra-estruturas, com ambas as cidades a apresentarem diferentes *venues* de média e grande capacidade contra apenas um verdadeiro centro de congressos na capital portuguesa, que segundo Publituris (2010, b), quando o centro de congressos de Lisboa está a ser utilizado não existem mais alternativas para os organizadores. A nível da oferta hoteleira para este segmento, pode observar-se que os hotéis lisboetas não possuem capacidade para receberem grandes eventos e, mesmo para os médios, existe uma

certa dificuldade espacial. Estas limitações da cidade de Lisboa conduzem à perda de muitos eventos de média e grande dimensão para as principais concorrentes, por clara falta de capacidade.

5.2 - Composição da procura

Das largas dezenas de eventos que a cidade de Lisboa recebe anualmente é possível identificar os participantes quanto à sua origem. De acordo com os dados publicados pelo Observatório do Turismo de Lisboa (ver gráfico 2.5), observa-se que a tendência dos últimos anos tem sido mantida, com o Reino Unido a ser o principal país emissor com 13,5%, ao nível do segmento *MICE*. Com valores muito próximos encontra-se a Espanha com 13,2%, sendo a França o terceiro maior emissor com 11 %. Analisando os países emissores fora da União Europeia, o destaque vai para os EUA com 4,7%, seguindo-se o Canadá com 1,9% e o Brasil com 1,8 %.

Gráfico 2.5 – Participantes em congressos realizados em Lisboa de acordo com o país de origem.



Fonte: Adaptado de observatório Turismo de Lisboa (2010).

Ao nível do destino a cidade de Lisboa, segundo os últimos dados publicados (ver quadro 1.11) referentes ao ano de 2009, foi avaliada enquanto cidade para receber congressos com uma classificação de 8,0 (numa escala de valores de 0-10).

Este valor representa uma quebra relativamente ao ano de 2008 de 0,2 pontos, de acordo com Rosa (2008).

Quadro 1.11 – Avaliação dos congressos realizados em Lisboa pelos participantes

Avaliação do Congresso (escala 0-10)	Alemanha	Austria	Bélgica	Brasil	Canadá	Dinamarca	Espanha	EUA	Finlândia	França	Grécia	Holanda	Irlanda	Itália	Japão	Luxemburgo	noruega	Reino Unido	Suécia	Suiça	Outros	Total
Qualidade dos serviços do aeroporto	7,4	7,4	7,6	7,1	7,3	7,3	7,4	6,8	7,5	7,4	7,7	7,2	7,7	7,6	7,0	7,2	7,3	7,4	7,4	7,3	7,7	7,4
Qualidade do transporte do aeroporto para o hotel	7,7	7,6	7,7	7,7	7,4	7,4	7,9	7,8	7,8	7,7	8,1	7,7	7,8	7,7	8,0	7,4	7,7	7,8	7,0	7,8	7,8	7,7
Qualidade do transporte do hotel para o local do congresso	8,1	7,8	7,9	8,2	7,4	7,6	7,8	7,7	8,3	7,8	8,1	7,9	8,0	8,0	8,0	7,0	7,9	7,9	8,1	8,1	8,5	7,9
Qualidade do hotel	7,7	7,8	7,3	8,0	7,5	7,9	7,3	7,6	8,4	7,4	7,5	7,7	7,7	7,5	8,0	6,8	8,0	7,6	7,4	7,6	7,6	7,5
Qualidade dos serviços de restauração	7,6	7,6	7,6	7,9	7,3	7,1	7,5	7,3	8,1	7,5	7,9	7,3	7,9	7,5	7,0	7,2	6,9	7,5	7,3	7,4	7,5	7,5
Nível de preços de Lisboa	8,0	7,9	7,7	7,4	7,4	7,8	7,9	7,2	8,3	7,9	7,8	8,2	7,9	7,7	8,0	7,4	7,4	7,7	8,1	8,1	7,6	7,8
Preço do Hotel	7,7	7,8	7,6	7,5	7,4	7,9	7,7	7,5	7,7	7,7	7,6	7,9	8,0	7,5	9,0	7,4	7,2	7,6	7,3	7,8	7,4	7,7
Preço da restauração	7,9	7,8	7,7	7,3	7,3	7,9	7,8	7,2	8,0	7,8	7,7	7,9	7,9	7,5	9,0	7,4	7,4	7,6	7,4	7,8	7,1	7,6
Preço dos transportes	8,2	7,8	7,7	7,6	7,3	7,9	7,8	7,5	8,7	7,7	7,8	8,1	7,8	7,6	9,0	7,6	7,6	7,9	8,3	7,9	8,1	7,8
Qualidade dos equipamentos do local do congresso	8,0	7,8	8,0	7,9	7,6	8,3	8,1	7,6	7,5	7,9	8,7	7,8	7,8	7,8	9,0	7,8	7,6	7,8	7,7	8,0	8,0	7,9
Funcionalidade do equipamento de apoio no local do congresso	8,1	7,8	7,9	7,8	7,5	8,1	8,1	7,6	8,4	7,8	8,4	8,0	7,8	7,8	8,0	7,8	8,2	8,0	8,4	7,8	8,4	8,0
Qualidade do programa extra-congresso	7,6	7,7	7,8	7,5	7,6	7,8	7,7	7,6	7,3	7,8	8,2	7,6	7,9	7,8	8,0	7,6	7,6	7,6	7,9	7,8	7,9	7,7
Avaliação global da organização do congresso (excepto avaliação científica)	8,0	7,9	8,0	7,9	7,5	8,1	8,0	7,8	8,3	7,8	8,1	7,9	8,0	7,6	8,0	7,8	8,2	7,8	8,0	7,9	8,2	7,9
Avaliação global de Lisboa como cidade para congressos	8,2	8,1	8,0	8,1	7,8	8,1	8,0	7,6	8,7	7,8	7,9	7,7	8,1	7,9	7,0	7,6	8,3	8,0	8,1	7,5	8,6	8,0
valor médio	7,9	7,8	7,8	7,7	7,4	7,8	7,8	7,5	8,1	7,7	8,0	7,8	7,9	7,7	8,1	7,4	8,2	7,7	7,7	7,8	7,9	7,7

Fonte: Observatório Turismo de Lisboa, Inquérito ao Congressista 2009

Da análise do quadro (ver quadro 1.11) é possível identificar como pontos fortes da cidade de Lisboa o funcionamento das equipas de apoio aos congressos, apresentando uma classificação geral de 8.0 pontos. Com uma pequena diferença (7,9 pontos) é possível identificar, praticamente o mesmo grau de satisfação, qualidade do transporte das unidades hoteleiras para o local do congresso e a avaliação global da organização.

No lado menos positivo da avaliação dos participantes encontra-se a qualidade dos serviços do aeroporto de Lisboa, que apresenta a média mais baixa de todos os pontos abordados, com uma classificação de apenas 7,4 pontos. Com uma avaliação ligeiramente superior, mas ainda assim inferior à média, encontra-se a qualidade do hotel, com 7,5 pontos. Igualmente com a mesma avaliação encontra-se a qualidade dos serviços de restauração. Por fim, e apresentado igualmente uma

avaliação inferior à média está o preço da restauração, com uma avaliação de 7,6 pontos.

De acordo com o quadro (ver quadro 1.11) é possível verificar que são os participantes oriundos da Noruega (8,2 pontos), da Finlândia (8,1 pontos), da Itália (8,1 pontos) os mais satisfeitos com os congressos realizados em Lisboa. Em contraponto com estes estão os participantes provenientes do Canadá (7,4 pontos), Luxemburgo (7,4 pontos) e dos E.U.A. (7,5 pontos), que atribuem as classificações médias mais baixas, embora ainda positivas. Dos principais emissores europeus as avaliações centram-se nos 7,7 pontos (França e Reino Unido), enquanto os participantes espanhóis atribuem 7,8 pontos. Relativamente aos participantes fora da União Europeia, os provenientes do Canadá são os que atribuem uma menor avaliação geral com apenas 7,4 pontos, seguindo-se os participantes dos Estados Unidos da América com 7,5 pontos, terminando nos participantes brasileiros com uma avaliação igual à média do quadro com 7,7 pontos.

Da análise do quadro da avaliação dos congressistas deve-se salientar uma quebra dos valores atribuídos à avaliação geral, ainda que pequena, e os poucos valores atribuídos à qualidade dos hotéis, apesar de não ser possível identificar a tipologia utilizada pelos congressistas de forma a identificar os problemas existentes. No entanto, este é um facto a ter em atenção, já que a qualidade de serviços da hotelaria portuguesa são um dos seus principais apanágios.

Em suma, os resultados atribuídos pelos participantes em congressos na cidade de Lisboa, levam a concluir que a capital portuguesa se apresenta como um destino de qualidade. Todavia, são necessárias melhorias nos serviços paralelos, principalmente no sector da restauração e a nível da qualidade dos hotéis para manter e aumentar a avaliação da cidade enquanto destino de congressos.

6- Análise Comparativa

6.1- O presente e as perspectivas de futuro

Partindo dos dois factos anteriormente citados que mostram que a cidade de Lisboa apresenta uma boa capacidade para receber congressos e eventos até média dimensão e uma avaliação de 8,0 pontos enquanto destino de *MICE*, colocam-se duas questões: “O que falta a Lisboa, no presente, para aumentar a sua avaliação enquanto destino de *MICE*?” e “Qual é o caminho para o futuro?”

Assim, se de acordo com a opinião de todos entrevistados, membros de unidades hoteleiras e de empresas de eventos, existem diversas falhas que limitam a competitividade da cidade de Lisboa e que importa corrigir, também é verdade que existem diversos pontos positivos que se traduzem na classificação actual da cidade.

Abordando as falhas e limitações da cidade, foi comum a quase todos os participantes a referência à falta de um centro de congressos de grande dimensão. A sua existência permitiria aumentar, por um lado, a concorrência interna e, por outro lado, capacitaria a cidade para receber eventos de grande dimensão, que neste momento são perdidos para as suas principais concorrentes europeias.

A este aspecto juntam-se os contratos de exclusividade existentes nos principais *venues* da cidade, o que se torna numa grave limitação, já que diminuem a flexibilidade destes espaços e condicionam os organizadores de eventos ao não lhes permitir a utilização dos seus próprios fornecedores.

A estes factores acrescem: a parca dimensão dos hotéis existentes, a falta de formação específica das pessoas “factor absolutamente crucial” (Publituris, 2010, c), e das equipas que lidam com o segmento dos eventos nas unidades hoteleiras, “e a falta de qualidade dos serviços paralelos.

Além das críticas e constatação das limitações da cidade por parte dos entrevistados, foram também identificadas como limitações de ordem institucional: a falta de uma imagem de marca da cidade; de estratégias gerais para a captação de eventos e promoção da cidade; a falta de aposta em eventos de alto valor acrescentado; e a parca programação cultural.

De entre os aspectos positivos que contribuem para a classificação actual da cidade e que identificam o grau de satisfação dos congressistas destacam-se:

- A proximidade do aeroporto relativamente à cidade, aos seus *venues* e unidades hoteleiras, não obstante aos problemas logísticos associados ao aeroporto de Lisboa;

- A qualidade de serviço prestada aos participantes, quer ao nível dos hotéis, quer nos próprios *venues*, passando pelos organizadores de eventos.

- A beleza da cidade, a que se associa a proximidade de áreas balneares como a costa do Estoril e da Costa de Caparica, a historicidade da vila de Sintra e as zonas rurais envolventes são igualmente mais-valias identificadas.

- A segurança do país e por conseguinte da cidade são outro ponto forte considerado.

- O baixo custo da cidade, quando comparado com as suas congéneres europeias é outro aspecto positivo referenciado.

Algumas das limitações competitivas de Lisboa já se encontram identificadas em Porter (1995). De acordo com este autor são apontadas como principais limitações da cidade: a falta de uma imagem de marca de Lisboa que “permanece na sombra da imagem turística de Portugal, ou mesmo do Algarve”(Porter, 1995:166); a falta de capacidade para receber eventos de grande dimensão; e a falta de formação do staff técnico.

Em suma, das diversas limitações existentes na cidade, há algumas que devem ser “finalmente” contrariadas. Do ponto de vista da iniciativa privada era importante: implementar a melhoria da qualidade dos serviços paralelos, que

contribuem de forma negativa para a classificação da cidade; apostar na formação na área dos eventos; construir uma associação congregando os diferentes *players* do mercado, que implementasse/desenvolvesse de raiz um novo centro de congressos com grande capacidade e preparado para responder às exigências actuais e futuras do mercado, a fim de permitir a concorrência de Lisboa com os grandes centros de congressos das suas congéneres. Ainda a nível do investimento privado, deveria ser seriamente considerada a aposta em novas unidades hoteleiras ou renovação/ampliação das unidades existentes, para níveis próximos dos praticados pela cidade de Barcelona.

Do ponto de vista institucional deveria ser criada uma imagem de marca para Lisboa, que permitisse o desenvolvimento da cidade de uma forma sustentada enquanto destino turístico e de eventos de alto valor acrescentado, contribuindo assim para o aumento do reconhecimento da capital portuguesa junto dos principais decisores.

Com estes investimentos, alguns bastantes elevados, Lisboa poderia rapidamente aumentar a sua avaliação enquanto destino de *MICE* e tornar-se capaz de atrair mais e maiores eventos com a mesma qualidade que habitou o mercado, aproximando-se mais das principais concorrentes ao nível da oferta.

6.2- Comprovação do tema

As diversas informações recolhidas quer através da pesquisa bibliográfica, quer da realização das entrevistas a diversos intervenientes no mercado dos eventos da cidade de Lisboa, tornaram possível responder à pergunta de partida desta dissertação: “*Terão os hotéis de cinco estrelas da cidade de Lisboa consciência da importância na aposta no segmento de mercado MICE?*”

A resposta foi positiva, revelando este que têm plena consciência da importância deste segmento para as suas unidades.

Esta afirmação foi vinculada durante as entrevistas, com os hoteleiros a mostrarem o elevado grau de importância que atribuem a este segmento.

Assim, foi possível apurar que alguns hoteleiros consideram este segmento de mercado fundamental para as suas unidades, uma vez que assumiram que é este é o segmento de mercado que mais *revenue* proporciona às suas unidades, ao gerar negócio em todos os departamentos do hotel.

Esta mesma consciência da importância dos eventos reside no facto de 90% dos hoteleiros entrevistados assumirem que os eventos são uma forma de impulsionar os resultados financeiros e que considerem 60% que além de impulsionar os resultados financeiros são uma óptima forma de publicidade e marketing das unidades

Contudo, este reconhecimento da importância do mercado dos eventos não desloca os hotéis do seu principal *core business* que continua ser o alojamento, para o centrar nos eventos, organizando-os e tornando-os catalisadores de clientes. Continuam, antes, a considerar-se “meros” prestadores de serviços especializados na venda de tempo e espaço aos organizadores de eventos, recolhendo com essa actividade *revenues* financeiros e projecção de imagem.

A importância dos *revenues* financeiros dos eventos é de tal modo importante para os hotéis de cinco estrelas, que 80% dos entrevistados desta área, afirmam que os eventos já apresentam maior peso na estrutura financeira destas unidades que o F&B, fruto das baixas margens de lucro deste departamento e da pouca atractividade que este revela, ao não conseguir suscitar o interesse de possíveis clientes nas unidades analisadas.

A recente tomada de consciência da suma importância dos eventos para o aumento das receitas dos hotéis, ainda não contribuiu para a eliminação de algumas barreiras que continuam a condicionar a realização de eventos nos hotéis, o que seria de um ponto de vista teórico, expectável, adaptando a oferta à procura, melhorando-a mesmo, já que as unidades hoteleiras são um *venue* de excelência, ao concentrarem em si todas as valências indispensáveis à organização de um evento: salas, *catering* e alojamento.

Todavia há também a noção que algumas limitações são difíceis de superar, restringindo as escolhas dos organizadores e os *revenues* financeiros dos hotéis, como a espacial que não permite a realização de eventos com mais de mil pessoas e a oferta de salas paralelas e de *break out*.

A par desta limitação surge outra que se prende com a oferta de espaços para a realização de eventos. Esta condicionante faz com que os organizadores de eventos considerem os hotéis de Lisboa mais como *meeting points* do que como *venues*, já que os espaços disponibilizados pelos hotéis para a realização de eventos -fruto da localização, estilo de construção e, em certa medida, da idade do parque hoteleiro - limitam-se a salas de reunião/eventos, tornando extremamente difícil aos organizadores adaptar o *branding* do evento que estão a realizar ao formalismo característico de uma sala.

A acrescentar às condicionantes já referidas surgem outras intimamente ligadas aos hotéis e à sua relação com o mercado de eventos: a falta de formação específica do *staff* dos hotéis que lidam com este segmento e a sua atitude face aos eventos mais reactiva do que pró-activa. Ambas contribuem para que a relação existente entre os hotéis e os organizadores de eventos se limite a uma relação

cliente/prestador de serviços, ao invés duma relação de parceria que muito poderia beneficiar estes dois *players* do mercado e que permitiria um resultado final que se traduziria na melhoria da qualidade do evento.

Contudo, é de salientar um aspecto que, apesar de não estar ligado directamente a hotelaria, muito poderia contribuir para aumentar a competitividade dos hotéis de Lisboa: um centro de congressos de maiores dimensões. A existência de tal estrutura dotaria a capital portuguesa de condições para receber grandes eventos, algo que no momento se constitui como uma grande falha da oferta lisboeta, quando comparada com as suas congéneres europeias e cidades concorrentes, como por exemplo Barcelona.

Pode-se, pois, concluir que os hotéis da cidade estão conscientes da importância dos eventos quer seja como impulsionadores dos resultados financeiros, quer como estratégia de marketing e publicidade. Também existe a noção que o *revenu* proporcionado pelos eventos se reveste de maior importância do que o obtido pelo departamento de F&B. Contudo, não se podem extrapolar estes factos para a plenitude do mercado, uma vez que estas conclusões somente são válidas para as unidades que são objecto deste estudo, já que existem diversos factores que influenciam estes resultados como: as elevadas margens do índice de *Food Cost*, característicos deste segmento da hotelaria e que baixam drasticamente o *revenue* deste departamento; as questões de culturais (continua a existir um certo estigma em entrar numa unidade hoteleira para tomar uma refeição); as questões de capacidade (número de salas para receber eventos).

Todavia, é importante investir na correcção de algumas lacunas ao nível da formação do pessoal e das infra-estruturas, apesar dos custos que lhes são inerentes, já que tal proporcionaria aos hotéis assumir um outro papel e dinâmica na organização de eventos. Assim, no primeiro caso este investimento poderia traduzir na melhoria do serviço e da relação entre os organizadores de eventos e as unidades hoteleiras e consequente aproximação do mercado, aumentando a pro-actividade das unidades relativamente a este mercado em constante mutação, levando-as a tornarem-se parceiras na organização de eventos em vez de prestadores de serviços.

No segundo caso, permitiria aumentar a capacidade e flexibilidade das salas existentes ou de outros espaços que pudessem ser interessantes para a realização de eventos na esfera da cidade.

7- Considerações finais

Os hotéis são uma das bases do turismo, e o modo como se apresenta hoje, é uma consequência da evolução das formas do turismo e das necessidades dos turistas. O seu processo evolutivo é, pois, contínuo e segue a par e passo as necessidades dos seus clientes.

Os eventos, fruto da natureza social do ser humano, têm na inovação o seu processo de constante renovação, procurando sempre criar novas sensações e experiências para os participantes, o que leva a que esta indústria esteja em constante mutação.

A cidade de Lisboa face às infra-estruturas disponíveis, ao número de unidades hoteleiras existentes, às suas características naturais e culturais, assume-se como o local ideal para realizar eventos, constituindo-se como o principal pólo de atracção de eventos do país.

Ao nível da oferta hoteleira da cidade e do objecto de estudo, as unidades de cinco estrelas, pode assumir-se que este segmento compreende e dá importância ao mercado dos eventos, a ponto dos hoteleiros assumirem que a importância do segmento *MICE* é superior à do departamento de F&B.

Apesar da consciencialização da importância deste segmento, as unidades hoteleiras continuam a apresentar uma oferta muito limitada, em consonância com a restante oferta de *venues* presentes na cidade. De facto, Lisboa apenas apresenta capacidade para receber pequenos e médios eventos, sendo os grandes eventos, por norma, perdidos para outras cidades.

Embora a cidade de Lisboa possua excelentes características naturais e culturais e uma óptima avaliação enquanto destino de congressos, há factores que restringem a sua escolha devido à falta de infra-estruturas, quer ao nível de salas em hotéis, quer ao nível de *venues* capazes de albergar grandes eventos com a mesma

qualidade com que conseguimos albergar os médios e pequenos eventos. Estes aspectos são uma grave limitação que urge corrigir o mais rapidamente possível.

A falta de uma imagem de marca da cidade de Lisboa é outra lacuna apontada à cidade. Esta limitação dificulta a promoção de Lisboa nos potenciais mercados e reduz a captação de eventos para a cidade.

Contudo, Lisboa reúne características únicas ao apresentar, entre outras, hotéis com elevados índices de qualidade, principalmente no segmento de cinco estrelas. No entanto, as falhas estruturais quer das unidades hoteleiras, quer dos *venues* existentes e a falta de uma imagem de marca da cidade são entraves bastante grandes, quando comparados com as principais cidades concorrentes e que lhe limitam a competitividade.

Bibliografia

- Allen, Johnny** (2003) *Organização e Gestão de eventos*. Rio de Janeiro: Editora Campus
- Ambitur Magazine** (Maio 2010) “ Suplemento Portuguese Meeting Industry”, *Ambitur Magazine*, nº226, p 1 a 2.
- Bahl, Miguel** (2003) *Turismo: enfoques teóricos e práticos*. São Paulo: editora Roca
- Baptista, Mário** (1990) *O Turismo na Economia – uma abordagem técnica, económica, social e cultural*. Lisboa: I.N.F.T.
- Botelho, Gabriela** (2006) *Luxury and Boutique Hotels in Portugal*. Portugal: Guide Artes Gráficas.
- Canton, Antónia** (2002) *Eventos: Ferramenta de sustentação para as organizações do terceiro sector*. São Paulo: Editora Roca
- Conference Coordinator Spain** (S.d.) *Meeting Facilities Barcelona*. Disponível em <http://www.conference-coordinator.com>, consultado a 25 de Agosto 2010.
- Costa, Rodrigues** (2008) *Introdução à Gestão Hoteleira*. Lisboa: Lidel.
- Costa, Rodrigo** (2007) *Gestão de Eventos*. Lisboa: Universidade Internacional
- Deloitte Portugal** (2008) *Atlas da Hotelaria 2008*. Disponível em <http://www.deloitte.pt>, consultado a 23 de Outubro 2009.
- Eco, Umberto** (1984) *Como se Faz uma Tese em Ciências Sociais*. Lisboa: Editorial Presença.
- Eddystone, C. Nebell** (1991) *Managing Hotels Effectively: Lessons from Outstanding General Managers*. New Orleans: John Wiley & Sons, INC.

Fernandes, Cristina (2007) *Organização de Eventos (I) Princípios Teóricos-Definição de Evento*. Disponível em <http://protocolopt.blogspot.com>, consultado a 23 de Março de 2010.

France Guide (S.d.) *Convention Bureau em França*. Disponível em <http://pt.franceguide.com>, consultado a 20 de Agosto 2010

Giacaglia, Maria (2003) *Organização de Eventos, Teoria e Prática*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning

Gallego, Jesús (2002) *Gestion de Hoteles – Una nueva visión*. Madrid: Thomson editores,.

Getz, Donald (2003) *Theory, Research, and Policy for Planned Events*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Getz, Donald (2007) *Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Guimarães, Manuel e Guimarães, Valdemar (2001) *Grandes Hotéis de Portugal*. Lisboa: Inapa.

Gray, William e Linguori, Salvatore (1990) *Hotel and Motel Management and Operations*. New Jersey: Prentice-Hall,

Howard, L. (1992) *Economic for hotel and Catering Student*. Musselburgh: Scotprint Ltd

ICCA (2009) *International Association Meeting Market 1999-2008*. Disponível em <http://www.iccaworld.com>, consultado a 3 de Fevereiro 2010.

ICCA (S.d.) *Negotiating with Hotels*. Disponível em <http://www.iccaworld.com>, consultado a 3 de Fevereiro 2010.

INE (2009) *Estatísticas do Turismo 2008*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.

International Association of Congress Centres (S.d) *Members Directory*. Disponível em <http://www.aipc.org>, consultado a 23 de Agosto 2010.

Knowles, Tim (1996) *Corporate Strategy for hospitality*. Essex: Longman Group Limited

Lakatos, Eva e Marconi, Mariana (1992) *Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo: Atlas S.A.

Matias, Marlene (2002) *Organização de Eventos – Procedimentos e Técnicas*. São Paulo: Editora Manole

Marques, J. Albano (2004) *Introdução à Hotelaria*. Lisboa: Livraria Civilização Editora.

Marques, Oliveira (1979) *Historia de Portugal*. Palas Editores, Lisboa

Matthews, Doug (2008) *Special Event Production – The Process*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Marvanejo, Rui (1995) *O Turismo Social em Portugal – Formas, práticas e Políticas*. Lisboa: Centro de Estudos de Geografia.

Mozer, Francisco (2002) *Manual de Gestão de Alimentação e Bebidas*. Sintra: Edições CETOP.

Neves. J. (2010) *Estudo das motivações turísticas e do comportamento em turismo dos seniores portugueses no mercado interno. O caso do Inatel e das Universidades Portuguesas da Terceira Idade*. Lisboa: Fundação Inatel.

Nora, Rodrigo (2004) *Importância e Historia dos Eventos - Grécia – Atenas*. Disponível em <http://turismoinformativo.blogspot.com/2008/03/importancia-e-historia-dos-eventos-grcia.html>, consultado a 20 de Dezembro 2009.

Observatório do Turismo de Lisboa (2010 a) *Infogest Junho de 2010*, Lisboa: Turismo de Lisboa.

Observatório do Turismo de Lisboa (2010 b) *Inquérito ao Congressista 2009*. Lisboa: Turismo de Lisboa.

Observatório do Turismo de Lisboa (2009) *Infogest, Junho/2009*. Lisboa: Turismo de Lisboa.

Observatório do Turismo de Lisboa (2008) *Infogest Junho/2008*. Lisboa: Turismo de Lisboa.

O' Fallon, Michael e Rutherford, Dennsey (2002) *Hotel Management and Operations*. New York: Paperback.

Pais, Manuel Caldeira (1990) “Turismo de Qualidade”. Comunicação no 6º Congresso do Algarve: Raca Club de Silves, Silves, 12 a 13 de Novembro.

Pais, Manuel Caldeira (S.d.) *Características das Empresas Hoteleiras*. Lisboa: Universidade Internacional.

Pedro, Filipe, Caetano, Joaquim, Christiani, Klaus, e Rasquinha, Luis (2007) *Gestão de Eventos*. Lisboa: Ed. Quimera.

Porter, M. (1995) *Construir as vantagens competitivas de Portugal*. Portugal: Edição Fórum para a competitividade.

Porter, M. (1994) *O Projecto Porter, A aplicação a Portugal 1993/94*. Lisboa: Ministério da Indústria e Energia.

Powers, Thomas, (1995) *Introduction to Management in the Hospitality Industry*. New York Hughes: John Wiley and Sons, Inc..

Publituris (2010, a) “Como serão os eventos em 2020” Costa, Sonia *Publituris* N°1116, pag.6

Publituris (2010, b) “Falta uma Promoção mais agressiva no exterior”. Esteves, Tiago *Publituris* N°1137, pag.6

Publituris (2010, c) “Presente e futuro do Turismo de negócios no Estoril” Esteves, Tiago *Publitoris* N°1143, pag.6

Publitoris (2010, d) “2011 significa optimismo cauteloso” Esteves, Tiago *Publitoris* N°1147, pag.6

Publitoris Hotelaria (2008) “Inovação na Hotelaria Nacional”, *Publitoris Hotelaria*, n°31, p 30 a 38.

Quintas, Manuel (1993) *Gestão Hoteleira*, in Guda, Alfredo e Cruz, Sérgio (ED.) *Manual de Hotelaria* (p 11 a 13). Lisboa: Sellers Editors.

Quintas, Manuel (1988) *Tratado de Hotelaria*. Portugal: Instituto Nacional de Formação Turística.

Quintas, Manuel (1970) *Hotelaria*. Lisboa: Instituto Novas Profissões.

Quivy, Raymond e Campenhoudt, Luc (2008) *Manual de Investigação em Ciéncias Sociais*. Lisboa: Grávida.

Rego, Patricia (2005) *Gestão de Banquetes em Hotel de Cinco Estrelas*. Estoril: E.S.H.T.E

Rogers, Tony e Davidson, Rob (2006) *Marketing Destinations and Venues for Conferences, Conventions and Business Events*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Rosa, Pedro (2008) *Beyond Lisbon Seven Hills - 2008 edition*. Disponível em <http://www.deloitte.pt>, consultado a 23 de Outubro de 2009.

Rosa, Pedro (2007) *Global Hotel Network: Lisbon*. Disponível <http://www.deloitte.pt>, consultado a 23 de Outubro de 2009.

Sarmiento, Manuela (2008) *Guia prático sobre Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Shone, Anton (1998) *The Business of conferences*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Tourism Guide Barcelona (S.d.) *Barcelona*. Disponível em <http://www.barcelona-tourist-guide.com>, consultado a 10 de Junho 2010.

Vieira, J. M. (1997) *A Economia do Turismo em Portugal*. Lisboa: Editora D. Quixote,

VenuesFrance (S.d) *Paris*. Disponível em <http://www.venuesworld.com/france/>, consultado a 20 de Agosto de 2010.

Walker, John R. (2004) *Introduction to Hospitality Management*. New Jersey: Prentice-Hal

Watt, David (2004) *Gestão de Eventos em lazer e Turismo* (Costa, Roberto, Trad.). Porto Alegre: Bookman

Wikipedia (S.d.) *Lisboa*. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Lisboa>, consultado a 23 de Agosto 2010.

Anexos

Anexo I- Guião de entrevista para unidades hoteleiras:

- Anualmente na cidade de Lisboa existem centenas de eventos com participantes nacionais e estrangeiros. Este facto tem influência na sua taxa de ocupação de salas? De que forma? Quais os principais países de origem dos participantes e organizadores? Quais as empresas que utilizam os serviços do hotel para a realização dos eventos?

- Os eventos podem ser encarados de diferentes formas (como libertadores de *stocks*, como um forma de impulsionar os resultados financeiros, como um forma de publicidade e marketing, entre outras). No caso da sua unidade como são encarados os eventos?

- Os eventos, por norma, geram significativas mais-valias financeiras para as unidades. No seu entender, qual é o valor real dado aos eventos? Sente que a gestão dá a devida importância e valor aos eventos como geradores de receitas? Entenda-se por eventos todos os acontecimentos que possuam uma duração superior a um dia (ex. Congressos, lançamentos de produtos, incentivos), e/ou envolvam mais que um serviço contratado (ex. salas e *catering* ou salas, *catering* e alojamento).

- Variados tipos de eventos são realizados nas unidades hoteleiras, contudo os mais vanguardistas são realizados fora dos hotéis. Como interpreta este facto? Será que se deve as políticas de *branding* que as unidades praticam/defendem? Ou existem outros factores?

- Por vezes é atribuído aos hotéis uma certa demora em reagir as necessidades do mercado. Na relação com os clientes já sentiu algum tipo de dificuldade, nomeadamente nos diversos departamentos envolvidos na realização dos eventos? De todos os departamentos envolvidos qual ou quais são os que considera como fulcrais para a realização de eventos?

- De acordo com um estudo da consultora *Deloitte*, Lisboa é considerada, ao nível do segmento *MICE*, como a terceira cidade europeia, tendo em conta o grau de recomendação (aproximadamente 97%), atrás de Paris (1º lugar) e Barcelona (2º lugar). Lisboa é, ainda, globalmente avaliada com uma classificação de 8,2 (escala de 0-10) como destino de *MICE*. Partindo da veracidade deste estudo o que falta a Lisboa para atingir o primeiro lugar, no que concerne o grau de satisfação e para aumentar a sua avaliação enquanto destino?

Anexo II- Guião de entrevista para organizadores de eventos:

- Os eventos são, muitas vezes, considerados como uma importante fonte de receitas para os hotéis. Sente que os hotéis atribuem a devida importância aos eventos?
- Na indústria dos eventos as inovações são uma constante. Considera que os hotéis conseguem responder de uma forma eficaz e eficiente aos requisitos dos eventos que realiza, desde os congressos aos incentivos, passando pelos lançamentos de produtos?
- A maioria dos diversos prémios atribuídos aos eventos desenvolvidos por empresas portuguesas, é realizada fora de unidades hoteleiras. Existe alguma razão para tal? Quais são os critérios de escolha das unidades hoteleiras?
- Os hotéis são um *venue* de excelência, concentram em si todas as valências indispensáveis à realização de eventos (salas, catering, alojamento). O que falta aos hotéis da cidade de Lisboa para “monopolizarem” a organização de eventos?
- De acordo com um estudo da consultora *Deloitte*, Lisboa é considerada como a terceira cidade mais recomendada, com um grau de recomendação de aproximadamente 97% (segmento *MICE*), atrás de Paris e Barcelona e uma avaliação geral do destino de 8.2 (escala de 0-10). Atendendo à veracidade do estudo o que falta a Lisboa para alcançar o primeiro lugar e para aumentar a sua avaliação global?

Anexo III -Entrevistas realizadas nas unidades hoteleiras incluídas na amostra.

Unidade hoteleira 1:

Pergunta (P) - Anualmente na cidade de Lisboa existem centenas de eventos com participantes nacionais e estrangeiros. Este facto tem influência na sua taxa de ocupação de salas? De que forma? Quais os principais países de origem dos participantes e organizadores? Quais as empresas que utilizam os serviços do hotel para a realização dos eventos?

Resposta (R) - A nível de participantes e organizadores há um misto de nacionalidades. Vendem apenas eventos com conjugação de quartos

P- Os eventos podem ser encarados de diferentes formas (como libertadores de *stocks*, como uma forma de impulsionar os resultados financeiros ou de publicidade e marketing, entre outras). No caso da sua unidade como são encarados os eventos?

R- Os eventos são encarados como forma de marketing e publicidade, focados nos clientes individuais. Os eventos são, também, vistos como forma de promoção.

P - Os eventos, por norma, geram significativas mais-valias financeiras para as unidades. No seu entender, qual é o valor real dado aos eventos? Sente que a gestão dá a devida importância e valor aos eventos como geradores de receitas? Entenda-se por eventos todos os acontecimentos que possuam uma duração superior a um dia (ex. Congressos, lançamentos de produtos, incentivos), e/ou

envolvam mais que um serviço contratado (ex. salas e *catering* ou salas, *catering* e alojamento).

R- Não existe departamento de eventos. A gestão dos eventos é feita pelo comercial (que gere salas) em conjunto com o F&B. Os eventos são realizados pelo departamento de Relações Públicas. (Não é atribuído um verdadeiro valor aos eventos pelas mais valias financeiras que podem dar ao hotel). Os eventos são vistos como uma forma de marketing/promoção do hotel. Apenas recebem eventos que detenham quartos e só realizam os eventos mediante a entidade/empresa que os realiza. Têm preferência nos investimentos em clientes individuais.

P- Variados tipos de eventos são realizados nas unidades hoteleiras, contudo os mais vanguardistas são realizados fora dos hotéis. Como interpreta este facto? Será que se deve às políticas de *branding* que as unidades praticam/defendem? Ou existem outros factores?

R- *Branding* e dimensão. Não são todos os tipos de eventos que nos interessam. Apenas os que possam trazer valor acrescentado e notoriedade através do público-alvo.

P - Por vezes é atribuído aos hotéis uma certa demora em reagir às necessidades do mercado. Na relação com os clientes já sentiu algum tipo de dificuldade, nomeadamente nos diversos departamentos envolvidos na realização dos eventos? De todos os departamentos envolvidos, qual ou quais são os que considera como fulcrais para a realização de eventos?

R - Existe alguma dificuldade na mentalidade portuguesa. Houve um investimento na formação com a contratação de uma empresa de imagem para melhorar a imagem dos colaboradores e para minorar os investimentos e manter o hotel a par das novas tecnologias. Recorreu-se a fornecedores externos disponíveis 24 sobre 24 horas para atender aos requisitos dos clientes. Na formação contínua

dos colaboradores, aposta na flexibilização dos serviços e trabalho na antecipação das necessidades dos clientes.

P- De acordo com um estudo da consultora *Deloitte*, Lisboa é considerada, ao nível do segmento *MICE*, como a terceira cidade europeia, tendo em conta o grau de recomendação (aproximadamente 97%), atrás de Paris (1º lugar) e Barcelona (2º lugar). Lisboa é, ainda, globalmente avaliada com uma classificação de 8,2 (escala de 0-10) como destino de *MICE*. Partindo da veracidade deste estudo o que falta a Lisboa para atingir o primeiro lugar, no que concerne o grau de satisfação e para aumentar a sua avaliação enquanto destino?

R- A perda de negócio para Barcelona é devido às políticas financeiras (IVA mais elevado em Portugal), à mentalidade do povo português e aos contractos de exclusividade nos diversos *venues*. Barcelona aproveita os turistas com as lojas, os cafés e os restaurantes abertos até mais tarde (mentalidade). Lisboa tem melhorado, mas falta ainda muito. A avenida da Liberdade e o Parque Eduardo VII deviam estar mais preparadas para receber turistas e, é necessário melhorar/recuperar os bairros típicos. A nível dos eventos na cidade de Lisboa estamos melhor, mas falta consistência, periodicidade e focalização nos “clientes de valor”. Aposta em parcerias estratégicas para potenciar os eventos e criar condições para os vender. É importante criar um tema para desenvolver Lisboa enquanto destino. Aposta em mercados de nicho de alto valor acrescentado.

Unidade hoteleira 2:

Pergunta (P) - Anualmente na cidade de Lisboa existem centenas de eventos com participantes nacionais e estrangeiros. Este facto tem influência na sua taxa de ocupação de salas? De que forma? Quais os principais países de origem dos participantes e organizadores? Quais as empresas que utilizam os serviços do hotel para a realização dos eventos?

Resposta (R) - O facto de existirem centenas de eventos influencia bastante as taxas de ocupação de salas, bem como as taxas de quartos. Cerca de 30 % da ocupação de quartos provem dos eventos realizados, *in house*. A nível dos participantes, estes, são maioritariamente estrangeiros.

P - Os eventos podem ser encarados de diferentes formas (como libertadores de *stocks*, como uma forma de impulsionar os resultados financeiros ou de publicidade e marketing, entre outras). No caso da sua unidade como são encarados os eventos?

R - Os eventos são encarados com uma necessidade do cliente, assim como, uma estratégia de marketing e publicidade do hotel e, ainda, como uma forma de impulsionar os resultados financeiros da unidade.

P - Os eventos, por norma, geram significativas mais-valias financeiras para as unidades. No seu entender, qual é o valor real dado aos eventos? Sente que a gestão dá a devida importância e valor aos eventos como geradores de receitas? Entenda-se por eventos todos os acontecimentos que possuam uma duração superior a um dia (ex. Congressos, lançamentos de produtos, incentivos), e/ou envolvam mais que um serviço contratado (ex. salas e *catering* ou salas, *catering* e alojamento).

R - Os eventos são muito importantes. Os eventos são responsáveis por 30% da ocupação de quartos e arrastam o F&B com sigo, sendo responsáveis por cerca de 80% dos resultados do F&B. Contudo, existe o cuidado para não saturar os clientes com todas as fases dos eventos a serem realizadas no hotel.

P- Variados tipos de eventos são realizados nas unidades hoteleiras, contudo os mais vanguardistas são realizados fora dos hotéis. Como interpreta este facto? Será que se deve às políticas de *branding* que as unidades praticam/defendem? Ou existem outros factores?

R - Não é uma questão de *branding*. Prende-se com uma questão de dimensão. O hotel encontra-se limitado a uma capacidade de 300 pessoas.

P - Por vezes é atribuído aos hotéis uma certa demora em reagir às necessidades do mercado. Na relação com os clientes já sentiu algum tipo de dificuldade, nomeadamente nos diversos departamentos envolvidos na realização dos eventos? De todos os departamentos envolvidos, qual ou quais são os que considera como fulcrais para a realização de eventos?

R - Nunca senti dificuldade. Recorremos a fornecedores externos/parceiros (mais que um e geridos com cuidado para não incutir uma imagem errada no cliente) nas áreas de tecnologia, para fazer face as exigências/necessidades dos clientes. De forma a estarmos bem preparados tentamos sempre que exista um período mínimo de 3 meses, de forma a que o hotel esteja preparado para responder às necessidades.

P- De acordo com um estudo da consultora *Deloitte*, Lisboa é considerada, ao nível do segmento *MICE*, como a terceira cidade europeia, tendo em conta o grau de recomendação (aproximadamente 97%), atrás de Paris (1º lugar) e Barcelona (2º lugar). Lisboa é, ainda, globalmente avaliada com uma classificação de 8,2 (escala de 0-10) como destino de *MICE*. Partindo da veracidade deste estudo o que falta a

Lisboa para atingir o primeiro lugar, no que concerne o grau de satisfação e para aumentar a sua avaliação enquanto destino?

R - A Lisboa faltam hotéis de 4 e 5 estrelas, maioritariamente ao nível dos últimos. Faltam ainda *venues* característicos (exemplo: Convento do Beato), denotam uma certa falta de capacidade para receber grandes eventos (entre 3000 a 5000 pessoas). A nível da concorrência o facto de estarmos na periferia da Europa é prejudicial, a par do aeroporto, e da existência de poucos voos de *low cost*, o que encarece o preço das viagens.

Unidade hoteleira 3:

Pergunta (P) - Anualmente na cidade de Lisboa existem centenas de eventos com participantes nacionais e estrangeiros. Este facto tem influência na sua taxa de ocupação de salas? De que forma? Quais os principais países de origem dos participantes e organizadores? Quais as empresas que utilizam os serviços do hotel para a realização dos eventos?

Resposta (R) - É essencial. Desde que o hotel abriu que a taxa de ocupação é baixa. É através dos eventos que o hotel apresenta as taxas de ocupação mais elevadas, quer quando os eventos são realizados, por exemplo, no Centro de Congressos de Lisboa, quer em eventos realizados no hotel. Os participantes nos eventos são maioritariamente estrangeiros, embora o principal cliente do hotel sejam Portugueses.

P - Os eventos podem ser encarados de diferentes formas (como libertadores de *stocks*, como uma forma de impulsionar os resultados financeiros ou de publicidade e marketing, entre outras). No caso da sua unidade como são encarados os eventos?

R- Como forma de impulsionar os resultados financeiros do hotel, embora numa primeira fase (lançamento) os eventos tenham sido usados como uma forma de publicidade e marketing, tentou-se ter a empresa certa que ajuda-se através da sua experiência a promover o hotel no mercado.

P -Os eventos, por norma, geram significativas mais-valias financeiras para as unidades. No seu entender, qual é o valor real dado aos eventos? Sente que a gestão dá a devida importância e valor aos eventos como geradores de receitas? Entenda-se por eventos todos os acontecimentos que possuam uma duração superior a um dia

(ex. Congressos, lançamentos de produtos, incentivos), e/ou envolvam mais que um serviço contratado (ex. salas e *catering* ou salas, *catering* e alojamento).

R- Considerados como essenciais, não tenho qualquer dúvida. Não os eventos são mais importantes, quer estejamos a falar de eventos que envolvam alojamento ao não, são sem dúvida o maior motor do hotel, maior que os individuais, maior que o *corporate*.

P- Variados tipos de eventos são realizados nas unidades hoteleiras, contudo os mais vanguardistas são realizados fora dos hotéis. Como interpreta este facto? Será que se deve às políticas de *branding* que as unidades praticam/defendem? Ou existem outros factores?

R- Eu acho que é mais uma questão de *branding* que outra coisa. Nós, por exemplo, temos aqui uma facilidade já temos tido clientes que usam a praça de touros do Campo Pequeno como *venue* e ficam alojados maioritariamente no hotel, pois estamos próximo do *venue*. Para além do *branding* é uma questão de dimensão

P - Por vezes é atribuído aos hotéis uma certa demora em reagir às necessidades do mercado. Na relação com os clientes já sentiu algum tipo de dificuldade, nomeadamente nos diversos departamentos envolvidos na realização dos eventos? De todos os departamentos envolvidos, qual ou quais são os que considera como fulcrais para a realização de eventos?

R- Internamente nunca senti qualquer demora ou limitação. Rapidamente damos uma resposta. Somos uma equipa nova e um hotel recente. Também não recebemos muitos pedidos, comparando com outras unidades hoteleiras que recebem muitos pedidos estrangeiros e têm uma cadeia internacional a apoiar.

P- De acordo com um estudo da consultora *Deloitte*, Lisboa é considerada, ao nível do segmento *MICE*, como a terceira cidade europeia, tendo em conta o grau de recomendação (aproximadamente 97%), atrás de Paris (1º lugar) e Barcelona (2º

lugar). Lisboa é, ainda, globalmente avaliada com uma classificação de 8,2 (escala de 0-10) como destino de *MICE*. Partindo da veracidade deste estudo o que falta a Lisboa para atingir o primeiro lugar, no que concerne o grau de satisfação e para aumentar a sua avaliação enquanto destino?

R- Em primeiro estar em terceiro já é muito bom e a capacidade desses países nada ter a ver com Portugal. Em Lisboa faltam restaurantes de grande capacidade, que possam receber grandes grupos. Um hoteleiro não quer os clientes sempre no hotel, isto é, do ponto de vista financeiro o ideal é o cliente ficar no hotel e consumir os seus serviços. No entanto, a longo prazo é preferível que o cliente saia e interaja com a cidade. Hoje em dia, existem mais centros de congressos, no entanto ainda não são suficientes. Por exemplo, o hotel tem uma sala com capacidade para 300 pessoas e é difícil maximizar os 295 quartos do hotel. Pouco acompanhamento dos turistas na cidade, poucos pontos de orientação. Resistência no aconselhamento de utilização de autocarros e metro, com a desculpa de ser longe. Dificuldade em pôr os turistas a andar a pé, apesar do bom clima. Nos monumentos, orientar os turistas para os mais próximos, ou seja, tornar a cidade mais virada para o turismo. Mas a cidade também, tem coisas boas como sejam os passeios de eléctrico ou dos autocarros da Carris que apresentam um grande *feedback* da parte dos clientes. Continuam a faltar salas em quantidade e capacidade, para competir com as principais cidades europeias. A falta de domínio deve-se a questões de capacidade de salas, mas devemos sempre aproveitar parcerias, *networking*, e a ligação entre os diversos *players* do mercado.

Unidade hoteleira 4:

Pergunta (P) - Anualmente na cidade de Lisboa existem centenas de eventos com participantes nacionais e estrangeiros. Este facto tem influência na sua taxa de ocupação de salas? De que forma? Quais os principais países de origem dos participantes e organizadores? Quais as empresas que utilizam os serviços do hotel para a realização dos eventos?

Resposta (R) - Tem, costumamos ter uma taxa elevada. É mais um hotel de negócios com uma boa capacidade de salas. 90% dos participantes é estrangeira.

P - Os eventos podem ser encarados de diferentes formas (como libertadores de *stocks*, como uma forma de impulsionar os resultados financeiros ou de publicidade e marketing, entre outras). No caso da sua unidade como são encarados os eventos?

R- A nível de receita sobre os eventos é mais à base de quartos, as salas de reunião, e F&B, apesar deste ter um peso menor e margens curtas. Uma forma de impulsionar os resultados financeiros. Pouco lazer, mais nas épocas baixas para o *MICE*, publicidade e marketing.

P - Os eventos, por norma, geram significativas mais-valias financeiras para as unidades. No seu entender, qual é o valor real dado aos eventos? Sente que a gestão dá a devida importância e valor aos eventos como geradores de receitas? Entenda-se por eventos todos os acontecimentos que possuam uma duração superior a um dia (ex. Congressos, lançamentos de produtos, incentivos), e/ou envolvam mais que um serviço contratado (ex. salas e *catering* ou salas, *catering* e alojamento).

R - Dá importância e dá valor. Existem equipas específicas para a área dos eventos. Grandes hotéis têm equipas específicas para cada uma das funções.

P - Variados tipos de eventos são realizados nas unidades hoteleiras, contudo os mais vanguardistas são realizados fora dos hotéis. Como interpreta este facto? Será que se deve às políticas de *branding* que as unidades praticam/defendem? Ou existem outros factores?

R- Depende das instalações dos hotéis. Muitas vezes os clientes têm de recorrer a outros *venues* mais característicos

P- Por vezes é atribuído aos hotéis uma certa demora em reagir às necessidades do mercado. Na relação com os clientes já sentiu algum tipo de dificuldade, nomeadamente nos diversos departamentos envolvidos na realização dos eventos? De todos os departamentos envolvidos, qual ou quais são os que considera como fulcrais para a realização de eventos?

R- Dificuldade sim. Existem certos clientes que podem pôr e dispor, por exemplo, uma atenção especial dada ao *branding*. Os hotéis são apelidados de difíceis, mas temos de dar atenção especial aos restantes clientes *in house*. Mas tudo depende do *in coming* que poderá advir do evento. A nível dos departamentos, tentamos sempre fazer o possíveis para satisfazer o cliente, mas também existem clientes com pedidos extravagantes.

P- De acordo com um estudo da consultora *Deloitte*, Lisboa é considerada, ao nível do segmento *MICE*, como a terceira cidade europeia, tendo em conta o grau de recomendação (aproximadamente 97%), atrás de Paris (1º lugar) e Barcelona (2º lugar). Lisboa é, ainda, globalmente avaliada com uma classificação de 8,2 (escala de 0-10) como destino de *MICE*. Partindo da veracidade deste estudo o que falta a Lisboa para atingir o primeiro lugar, no que concerne o grau de satisfação e para aumentar a sua avaliação enquanto destino?

R- Falta o turismo de Lisboa e o governo desenvolverem campanhas de publicidade e marketing. Ao viajar para qualquer destino encontro publicidade relativa a Espanha e no entanto eles não possuem praias melhores que as nossas, melhores hotéis, melhores *venues*, melhores golfes, mas sabem vender-se, tem um bom marketing, que é o que nos falta. Resulta na falta de conhecimento do país e da cidade. Nós não damos valor ao país que temos. Falta um centro de congressos de maior dimensão e mais flexibilidade dos actuais centros de congressos, contratos de exclusividade e antipatia.

Unidade hoteleira 5:

Pergunta (P) - Anualmente na cidade de Lisboa existem centenas de eventos com participantes nacionais e estrangeiros. Este facto tem influência na sua taxa de ocupação de salas? De que forma? Quais os principais países de origem dos participantes e organizadores? Quais as empresas que utilizam os serviços do hotel para a realização dos eventos?

Resposta (R) - Normalmente os grupos que vêm, mas depende dos eventos, influenciam a taxa de ocupação embora esta seja variável. Semanalmente as salas estão ocupadas, contudo existem semanas atípicas como os feriados de Junho em que a taxa baixou. Quanto aos participantes as suas nacionalidades são variáveis, com muitas reuniões com empresas multinacionais.

P - Os eventos podem ser encarados de diferentes formas (como libertadores de *stocks*, como uma forma de impulsionar os resultados financeiros ou de publicidade e marketing, entre outras). No caso da sua unidade como são encarados os eventos?

R - Todos os hotéis do grupo foram pensados para eventos, incluindo este que apesar de ser um hotel de charme, inclui cinco salas de eventos, todas com luz natural. Neste hotel, o que acontece mais são reuniões de trabalho e formações, o que acaba por estar mais centrado no segmento *business*.

P - Os eventos, por norma, geram significativas mais-valias financeiras para as unidades. No seu entender, qual é o valor real dado aos eventos? Sente que a gestão dá a devida importância e valor aos eventos como geradores de receitas? Entenda-se por eventos todos os acontecimentos que possuam uma duração superior a um dia (ex. Congressos, lançamentos de produtos, incentivos), e/ou envolvam mais que um serviço contratado (ex. salas e *catering* ou salas, *catering* e alojamento).

R- Normalmente os eventos têm sempre o catering associado. Os eventos são sempre uma mais-valia, embora o *catering* seja sempre complicado, devido ao elevado rácio que este possui. Já o alojamento gera uma maior margem. Os eventos sozinhos e em conjunto geram mais-valias, sendo que o F&B acaba por ser o elo mais fraco, existindo sempre uma tendência para utilizar serviços mais “económicos” de forma a maximizar os resultados. Os eventos compensam em termos de ocupação de salas e alojamento. A nível do *catering* é mais complicado devido aos rácios elevados. Os eventos são mais vantajosos, embora por norma seja mais vantajoso vender os eventos com *catering* associado, pois aumenta as margens. Actualmente é quase impossível incluir num orçamento o preço das salas (os clientes não aceitam).

P - Variados tipos de eventos são realizados nas unidades hoteleiras, contudo os mais vanguardistas são realizados fora dos hotéis. Como interpreta este facto? Será que se deve às políticas de *branding* que as unidades praticam/defendem? Ou existem outros factores?

R- O problema dos hotéis da cidade de Lisboa é a dimensão. Dificulta muito o marketing, dado que existem eventos que não se adequam ao espaço hotel, embora já se comece a mudar e a desenvolver eventos mais criativos diferentes dos convencionais. O grande problema é a dimensão. Se houver um tipo de festa ou evento grande, o cliente fica desiludido, porque não existe capacidade para receber por exemplo 600 pessoas. Cada vez mais o hotel está mais aberto e aos clientes e disposto a facilitar para satisfazer as necessidades dos clientes. As próprias características espaciais são muito limitativas. A sala para receber uma reunião é suficiente, mas para eventos mais criativos é extremamente difícil de adaptar.

P- Por vezes é atribuído aos hotéis uma certa demora em reagir às necessidades do mercado. Na relação com os clientes já sentiu algum tipo de dificuldade, nomeadamente nos diversos departamentos envolvidos na realização

dos eventos? De todos os departamentos envolvidos, qual ou quais são os que considera como fulcrais para a realização de eventos?

R- Claro que sim, é normal. Existem alguns conflitos, principalmente entre quem vende e quem operacionaliza os serviços. Existe, também, uma dificuldade da parte da operação em satisfazer os pedidos dos clientes, existindo pouca flexibilidade da parte da operação, obrigando a grandes negociações entre os departamentos envolvidos e os próprios clientes. Tem de existir mais agilidade para transparecer sempre uma boa imagem para o cliente. Não pode passar a imagem de atritos para os clientes. Fruto da idade das equipas é muito difícil existir flexibilidade por parte das equipas operacionais, a par da falta de consciencialização das necessidades de vendas.

P- De acordo com um estudo da consultora *Deloitte*, Lisboa é considerada, ao nível do segmento *MICE*, como a terceira cidade europeia, tendo em conta o grau de recomendação (aproximadamente 97%), atrás de Paris (1º lugar) e Barcelona (2º lugar). Lisboa é, ainda, globalmente avaliada com uma classificação de 8,2 (escala de 0-10) como destino de *MICE*. Partindo da veracidade deste estudo o que falta a Lisboa para atingir o primeiro lugar, no que concerne o grau de satisfação e para aumentar a sua avaliação enquanto destino?

R- Falta dimensão aos hotéis. Para grandes eventos não existem camas em número suficiente. Há também a logística de voos e o preço das viagens e que melhorar mais o serviço, apesar de o serviço de Lisboa ser bom, acima da média de Espanha e França. Os serviços paralelos são um *handicap*. Há pouca divulgação e facilitação para o cliente e, é caro pedir um guia ou um carro para incluir em *packages*. Falta de formação dos operacionais, nomeadamente a nível do atendimento.

Unidade hoteleira 6:

Pergunta (P) - Anualmente na cidade de Lisboa existem centenas de eventos com participantes nacionais e estrangeiros. Este facto tem influência na sua taxa de ocupação de salas? De que forma? Quais os principais países de origem dos participantes e organizadores? Quais as empresas que utilizam os serviços do hotel para a realização dos eventos?

Resposta (R) - Obviamente que tem bastante influência porque o mercado de *MICE* é um dos mais importantes para os hotéis de cinco estrelas e o hotel não foge à regra. É sem dúvida um segmento que será o mais importante para nós em termos de preço médio e em termos de operação. Em termos de mercado são os variados.

P - Os eventos podem ser encarados de diferentes formas (como libertadores de *stocks*, como uma forma de impulsionar os resultados financeiros ou de publicidade e marketing, entre outras). No caso da sua unidade como são encarados os eventos?

R- Nós não temos uma forma de encarar os eventos. Nós recebemos eventos. Nós prestamos um serviço para os clientes que nos procuram, por isso são essencialmente clientes como os outros, aos quais damos um serviço e uma atenção igual aos outros. Encaramos os eventos como clientes. Nós apenas captamos eventos enquanto fornecedores de serviços e não como organizadores.

P- Os eventos, por norma, geram significativas mais-valias financeiras para as unidades. No seu entender, qual é o valor real dado aos eventos? Sente que a gestão dá a devida importância e valor aos eventos como geradores de receitas? Entenda-se por eventos todos os acontecimentos que possuam uma duração superior a um dia

(ex. Congressos, lançamentos de produtos, incentivos), e/ou envolvam mais que um serviço contratado (ex. salas e *catering* ou salas, *catering* e alojamento).

R- Da parte dos hotéis obviamente que sim, porque todos os hotéis tem uma noção bastante presente da importância dos eventos para os resultados anuais da unidade. Em termos de órgãos oficiais a receita e a contribuição dada pelos eventos é muitas vezes descurada. Somente este ano foi criado um fundo para a captação de eventos para Portugal. E assim, não podemos dissociar os eventos do F&B, porque normalmente 80% dos eventos realizados nesta unidade vão gerar negócio em todos os departamentos, tanto no alojamento, como nas salas, como no F&B, ou seja, o evento cria receita para o F&B e, é sem dúvida, um motivador para esse próprio departamento de F&B, por isso não podemos dissociar, nem conseguimos de forma alguma. Os eventos para os hotéis de 4 e 5 estrelas de grande dimensão e recentes são o principal segmento de negócio.

P- Variados tipos de eventos são realizados nas unidades hoteleiras, contudo os mais vanguardistas são realizados fora dos hotéis. Como interpreta este facto? Será que se deve às políticas de *branding* que as unidades praticam/defendem? Ou existem outros factores?

R- Existem outros factores. Podemos passar à própria dimensão dos eventos. Se tivermos um evento que tenha de sentar 500 ou 600 pessoas, com uma distribuição fora da tradicional plateia, são poucos os hotéis que podem responder a isso. Ao mesmo tempo se for necessário uma série de outras salas de conferência e salas paralelas, para se realizar *break outs*, assistir à conferência, são poucas as unidades que têm capacidade para responder. Daí que os centros de congressos devem ser vistos como complementares às unidades hoteleiras e não concorrentes e que permitem realizar eventos que são impossíveis de realizar num hotel. Existem, em Lisboa, poucas unidades de grande capacidade para grandes eventos. Daí que realizar um evento para 4 ou 5 mil pessoas seja impossível e isto é uma das razões para que isso aconteça. Outra razão é que um hotel é um hotel e, a cidade tem uma oferta um pouco limitada em termos de espaço. Daí que quando um cliente procura

criar algo mais “vanguardista” o espaço de um hotel seja um pouco limitado, “uma sala é uma sala”.

P- Por vezes é atribuído aos hotéis uma certa demora em reagir às necessidades do mercado. Na relação com os clientes já sentiu algum tipo de dificuldade, nomeadamente nos diversos departamentos envolvidos na realização dos eventos? De todos os departamentos envolvidos, qual ou quais são os que considera como fulcrais para a realização de eventos?

R- Não, o que pode acontecer algumas vezes é existir uma procura para a qual o hotel possa estar tecnologicamente desadequado. Estou a falar, de uma forma geral, em termos de unidades hoteleiras. Para esta situação, o hotel recorre a empresas especializadas em regime de *outsourcing*, de forma a colmatar possíveis limitações. Quando existem dúvidas, o hotel coloca directamente o organizador do evento em contacto com o nosso fornecedor. No que se refere aos serviços internos, não vejo dificuldade. Tecnicamente estamos capazes para realizar qualquer situação desde que exista capacidade para realizar os eventos. Como disse, o hotel está limitado arquitectonicamente e não a nível de serviços.

P- De acordo com um estudo da consultora *Deloitte*, Lisboa é considerada, ao nível do segmento *MICE*, como a terceira cidade europeia, tendo em conta o grau de recomendação (aproximadamente 97%), atrás de Paris (1º lugar) e Barcelona (2º lugar). Lisboa é, ainda, globalmente avaliada com uma classificação de 8,2 (escala de 0-10) como destino de *MICE*. Partindo da veracidade deste estudo o que falta a Lisboa para atingir o primeiro lugar, no que concerne o grau de satisfação e para aumentar a sua avaliação enquanto destino?

R- É sempre complicado dizer como chegar a número um. O aeroporto é um ponto positivo pela proximidade, mas ao mesmo tempo é um ponto contraditório ao nível das suas limitações para receber grandes grupos. Muitas vezes os clientes não se apercebem que demoram 15 minutos a chegar ao hotel, por

estarem na conversa, mas lembram-se dos 30 minutos que estão à espera da sua bagagem e no controlo de passaportes, apesar de estar a melhorar. Existem algumas situações a nível da cidade que podem ser melhoradas como, criar um grau de qualidade acima do que existe neste momento, através da recuperação dos bairros históricos. Em termos de programação cultural, através de eventos criados pela própria cidade, já que ainda estamos um pouco distantes da que devia ter uma cidade como Lisboa, o que ajuda a criar uma imagem que satisfaça as pessoas. A falta de um centro de congressos também pode ser considerado, mas não é o mais importante. O actual centro de congressos, apesar de ser uma adaptação, apresenta uma qualidade razoável. No entanto, a falta de transportes públicos para o centro, pode ser um entrave à qualificação de Lisboa. Para nos impulsionar ao nível do destino e tendo em conta a oferta hoteleira, falta o dito centro de congressos de maior capacidade, por exemplo Barcelona já vai no quarto e Madrid no terceiro. É essencial avançar-se para construção de um centro de congressos de raiz com uma capacidade para 10 mil pessoas. Há muitos hotéis que actualmente não sentem os grandes congressos, enquanto que há 10 anos um congresso de 2 mil pessoas não passava despercebido aos hotéis. Falta expressividade às feiras nacionais, que se encontram muito voltadas para o público interno/mercado interno, apesar do esforço que tem vindo a ser feito. Deve existir um estudo para ver como é o modelo de negócio das principais cidades concorrentes.

Unidade hoteleira 7:

Pergunta (P) - Anualmente na cidade de Lisboa existem centenas de eventos com participantes nacionais e estrangeiros. Este facto tem influência na sua taxa de ocupação de salas? De que forma? Quais os principais países de origem dos participantes e organizadores? Quais as empresas que utilizam os serviços do hotel para a realização dos eventos?

Resposta (R) - Tem influência. Existem muitos eventos realizados pelas unidades da capital. Quanto aos participantes é um misto, cada vez mais variado.

P - Os eventos podem ser encarados de diferentes formas (como libertadores de *stocks*, como uma forma de impulsionar os resultados financeiros ou de publicidade e marketing, entre outras). No caso da sua unidade como são encarados os eventos?

R- São uma forma de negócio, um investimento e uma forma de publicidade e de marketing. Nada melhor que um evento para mostrar e publicitar as unidades.

P- Os eventos, por norma, geram significativas mais-valias financeiras para as unidades. No seu entender, qual é o valor real dado aos eventos? Sente que a gestão dá a devida importância e valor aos eventos como geradores de receitas? Entenda-se por eventos todos os acontecimentos que possuam uma duração superior a um dia (ex. Congressos, lançamentos de produtos, incentivos), e/ou envolvam mais que um serviço contratado (ex. salas e *catering* ou salas, *catering* e alojamento).

R- Os eventos geram mais-valias financeiras em todos os aspectos, quer a nível directo, quer a nível indirecto. Na minha opinião a importância atribuída encontra-se patente na estratégia de investimento no segmento *corporate* e *MICE*

P- Variados tipos de eventos são realizados nas unidades hoteleiras, contudo os mais vanguardistas são realizados fora dos hotéis. Como interpreta este facto? Será que se deve às políticas de *branding* que as unidades praticam/defendem? Ou existem outros factores?

R - A escolha por outros *venues* que não os hotéis depende dos conceitos dos eventos que, por vezes, não se enquadram com os espaços das unidades. Não tem haver com limitações das unidades. Fruto do tamanho, diversidade do grupo e a da política da empresa, permite-se que cada evento seja visto caso a caso, sendo sempre mostrado ao cliente as melhores unidades que sirvam os seus interesses. Os serviços do grupo permitem realizar todo e qualquer tipo do evento, dependendo das mais-valias que o grupo e a unidade possam tirar.

P - Por vezes é atribuído aos hotéis uma certa demora em reagir às necessidades do mercado. Na relação com os clientes já sentiu algum tipo de dificuldade, nomeadamente nos diversos departamentos envolvidos na realização dos eventos? De todos os departamentos envolvidos, qual ou quais são os que considera como fulcrais para a realização de eventos?

R- Nós estamos cada vez mais a criar um departamento e uma logística interna, de forma a dar uma resposta directa ao cliente, sendo *a posteriori* enviado o pedido para a unidade acordada com o cliente. Desta forma, pretende-se minorar o tempo de resposta das unidades às necessidades dos clientes. Cada vez mais, o serviço tem melhorado com a junção num serviço central da coordenação. Facilita o trabalho das próprias unidades.

P- De acordo com um estudo da consultora *Deloitte*, Lisboa é considerada, ao nível do segmento *MICE*, como a terceira cidade europeia, tendo em conta o grau de recomendação (aproximadamente 97%), atrás de Paris (1º lugar) e Barcelona (2º lugar). Lisboa é, ainda, globalmente avaliada com uma classificação de 8,2 (escala de 0-10) como destino de *MICE*. Partindo da veracidade deste estudo o que falta a

Lisboa para atingir o primeiro lugar, no que concerne o grau de satisfação e para aumentar a sua avaliação enquanto destino?

R - Falta dinamismo. O produto, a localização, a vontade, já cá estão. Falta juntar tudo e promover junto dos clientes, através de sinergias entre os vários parceiros. A falta de salas e de alojamento são também uma limitação da cidade de Lisboa. A partir da Expo 98 houve uma consciencialização para os poderes do valor dos eventos e o facto de existirem apenas 12 anos desde esta tomada de conhecimento é, ainda, pouco tempo. O crescimento tem sido muito bom, mas tem aparecido muitas empresas de eventos mas nem todas com qualidade desejada. Os hotéis têm de perceber que a aposta nos eventos tem de ser feita com cabeça e sempre com uma elevada qualidade.

Unidade hoteleira 8:

Pergunta (P) - Anualmente na cidade de Lisboa existem centenas de eventos com participantes nacionais e estrangeiros. Este facto tem influência na sua taxa de ocupação de salas? De que forma? Quais os principais países de origem dos participantes e organizadores? Quais as empresas que utilizam os serviços do hotel para a realização dos eventos?

Resposta (R) - Participantes maioritariamente estrangeiros. Temos muitos congressos internacionais, embora neste momento o congresso *in house* é nacional.

P - Os eventos podem ser encarados de diferentes formas (como libertadores de *stocks*, como uma forma de impulsionar os resultados financeiros ou de publicidade e marketing, entre outras). No caso da sua unidade como são encarados os eventos?

R – Os eventos são encarados como uma forma de impulsionar os resultados financeiros.

P - Os eventos, por norma, geram significativas mais-valias financeiras para as unidades. No seu entender, qual é o valor real dado aos eventos? Sente que a gestão dá a devida importância e valor aos eventos como geradores de receitas? Entenda-se por eventos todos os acontecimentos que possuam uma duração superior a um dia (ex. Congressos, lançamentos de produtos, incentivos), e/ou envolvam mais que um serviço contratado (ex. salas e *catering* ou salas, *catering* e alojamento).

R- Se falarmos em eventos é tudo o que acontece no hotel. Temos 18 salas de reuniões e isto dá logo para perceber que é um hotel que vive muito dos eventos, *MICE*, congressos e todo esse género de coisas. O que leva a que exista um peso

superior dos eventos relativamente ao F&B O que torna os eventos num dos principais *core business* do hotel.

P - Variados tipos de eventos são realizados nas unidades hoteleiras, contudo os mais vanguardistas são realizados fora dos hotéis. Como interpreta este facto? Será que se deve às políticas de *branding* que as unidades praticam/defendem? Ou existem outros factores?

R - Em primeiro lugar há uma questão de dimensão. Nos hotéis a dimensão é limitada, embora este hotel seja dos maiores com salas com capacidade até 750 pessoas e capacidade para o mesmo número de refeições. Em segundo o tipo de espaço que é o hotel, que está formatado mais para reuniões do que para os complementos. Um hotel é um espaço mais formal. Daí que para outro tipo de eventos faz mais sentido recorrer a outros espaços, com outro tipo de características. Não tem tanto haver com políticas do hotel. Desde que tenhamos capacidade, existe liberdade para as empresas. Os espaços dos hotéis de cidade (mais fechados) podem se transformar-se em qualquer coisa, mas sem o *glamour* de outros espaços.

P- Por vezes é atribuído aos hotéis uma certa demora em reagir às necessidades do mercado. Na relação com os clientes já sentiu algum tipo de dificuldade, nomeadamente nos diversos departamentos envolvidos na realização dos eventos? De todos os departamentos envolvidos, qual ou quais são os que considera como fulcrais para a realização de eventos?

R- Não, eu acho que os hotéis têm uma capacidade financeira, que, se calhar, lhes permite ser mais céleres na resposta ao que são as tendências. No que concerne às novas tecnologias os hotéis funcionam em regime de *outsourcing*, pois não faz sentido ter os materiais em *in house*, uma vez que os hotéis têm de estar sempre a par ou à frente do mercado. Não concordo com ideia que os hotéis são lentos a reagir. A concepção do evento está no organizador do evento. Os hotéis “apenas” alugam

tempo de utilização de espaços. Nós praticamente não concebemos eventos, os que criamos são jantares temáticos, entre outros de consumo interno. O que nós temos é uma equipa que dá apoio. Nós temos é que ser facilitadores e ser especialistas em ajudar o cliente. Não nos cabe a nós dizer que vai ser desta ou daquela forma, esse é o papel do organizador de eventos.

P- De acordo com um estudo da consultora *Deloitte*, Lisboa é considerada, ao nível do segmento *MICE*, como a terceira cidade europeia, tendo em conta o grau de recomendação (aproximadamente 97%), atrás de Paris (1º lugar) e Barcelona (2º lugar). Lisboa é, ainda, globalmente avaliada com uma classificação de 8,2 (escala de 0-10) como destino de *MICE*. Partindo da veracidade deste estudo o que falta a Lisboa para atingir o primeiro lugar, no que concerne o grau de satisfação e para aumentar a sua avaliação enquanto destino?

R- A capacidade para congressos está limitada na cidade. Há necessidade de criar espaços com capacidade para receber maiores congressos. Em termos de cidade, estamos limitados até onde podemos ir e que tipo de congressos podemos receber. Existindo um grande centro de congressos de maior capacidade, irá certamente facilitar a captação de mais congressos e de mais negócio. A oferta hoteleira está a aumentar, se calhar, neste momento, está a andar mais à frente do mercado. Outra questão é o aeroporto, que ao estar perto do centro da cidade, facilita o custo dos transferes. Com a saída de Lisboa, os transferes poderão aumentar, mas poderá igualmente baixar os custos dos voos. O preço da nossa hotelaria é mais baixo, o que acaba por ser uma mais-valia. Em termos globais a localização do aeroporto, dos hotéis e dos centros de congressos (próximos) baixa os custos globais dos eventos. Em termos de cidade, tem vindo a melhorar quer a nível hoteleiro, quer a nível de imagem que transmite para o exterior, porque Portugal, em alguns mercados, tem uma má imagem de país em desenvolvimento. Falta uma imagem de marca da cidade de Lisboa, porque a nível de infra-estruturas não estamos perfeitos. Faz mais falta a criação de uma imagem de marca. Outra facilidade é a localização que faz com que rapidamente estejamos perto da praia, de

Sintra com o seu ambiente mais calmo e perto do campo, ou seja, com realidades diferentes da cidade. Lisboa enquanto destino deve ser visto englobando Sintra, Cascais e não só o centro da cidade. O que dá para complementar a oferta, diferenciando positivamente a cidade das restantes congéneres europeias. O custo de pacotes integrados é bastante acessível.

Unidade hoteleira 9:

Pergunta (P) - Anualmente na cidade de Lisboa existem centenas de eventos com participantes nacionais e estrangeiros. Este facto tem influência na sua taxa de ocupação de salas? De que forma? Quais os principais países de origem dos participantes e organizadores? Quais as empresas que utilizam os serviços do hotel para a realização dos eventos?

Resposta (R) - A nível de congressos não tem. Porque para nós congressos são eventos para mais de 1000 pessoas e o hotel não tem capacidade. A nível de reuniões e convenções têm influência, principalmente ao nível de bancos e de instituições financeiras. Estes representam 85% da ocupação. Tudo o que vem para Lisboa a nível de grandes eventos é bom, nem que seja pelo alojamento. Não se pode excluir a existência de pequenos eventos organizados pelas comitivas alojadas no hotel. A maioria dos participantes é estrangeira.

P - Os eventos podem ser encarados de diferentes formas (como libertadores de *stocks*, como uma forma de impulsionar os resultados financeiros ou de publicidade e marketing, entre outras). No caso da sua unidade como são encarados os eventos?

R- São encarados como uma forma de publicidade e marketing do hotel em si e como forma de impulsionar os resultados financeiros. Quando vendemos estamos sempre a olhar para o *revenue*, para a publicidade e marketing do hotel, beneficiando da imagem da cadeia.

P - Os eventos, por norma, geram significativas mais-valias financeiras para as unidades. No seu entender, qual é o valor real dado aos eventos? Sente que a gestão dá a devida importância e valor aos eventos como geradores de receitas? Entenda-se por eventos todos os acontecimentos que possuam uma duração

superior a um dia (ex. Congressos, lançamentos de produtos, incentivos), e/ou envolvam mais que um serviço contratado (ex. salas e *catering* ou salas, *catering* e alojamento).

R- Claro que é da maior importância. O que dá mais *revenue* é o alojamento, sendo preferível vender sempre o alojamento e salas, até porque as margens de F&B são muito baixas. Acabam por andar juntos, os eventos utilizam por norma o F&B, sendo uma relação 50-50 entre os dois departamentos.

P- Variados tipos de eventos são realizados nas unidades hoteleiras, contudo os mais vanguardistas são realizados fora dos hotéis. Como interpreta este facto? Será que se deve às políticas de *branding* que as unidades praticam/defendem? Ou existem outros factores?

R- Acho que é uma escolha e de preferência do cliente. Depende do *branding* do cliente, por exemplo, se um cliente pretende transmitir uma imagem mais inovadora, não será num hotel com uma decoração clássica que o conseguirá.

P - Por vezes é atribuído aos hotéis uma certa demora em reagir às necessidades do mercado. Na relação com os clientes já sentiu algum tipo de dificuldade, nomeadamente nos diversos departamentos envolvidos na realização dos eventos? De todos os departamentos envolvidos, qual ou quais são os que considera como fulcrais para a realização de eventos?

R- Não, neste hotel. Nem pensar! Através das políticas de serviço torna-se impossível não satisfazer os pedidos dos clientes.

P- De acordo com um estudo da consultora *Deloitte*, Lisboa é considerada, ao nível do segmento *MICE*, como a terceira cidade europeia, tendo em conta o grau de recomendação (aproximadamente 97%), atrás de Paris (1º lugar) e Barcelona (2º lugar). Lisboa é, ainda, globalmente avaliada com uma classificação de 8,2 (escala de 0-10) como destino de *MICE*. Partindo da veracidade deste estudo o que falta a

Lisboa para atingir o primeiro lugar, no que concerne o grau de satisfação e para aumentar a sua avaliação enquanto destino?

R- Uma das coisas que eu acho que falta a Lisboa é um centro de congressos em condições. O nosso centro de congressos não existe. Em Lisboa, temos o CCB, o Pavilhão Atlântico, a Junqueira e já agora a FIL. Em Barcelona há 3 centros de congressos a funcionar. Falta gente à frente do *Convention Bureau* com capacidade para promover e captar eventos para a cidade de Lisboa. Falta investimento no marketing da cidade. A satisfação dos turistas baseia-se na baixa expectativa que têm da cidade. Falta publicidade estatal e criatividade nas iniciativas. Faltam cadeias hoteleiras de renome internacional para efectivar a concorrência e impulsionar a cidade.

Unidade Hoteleira 10:

Pergunta (P) - Anualmente na cidade de Lisboa existem centenas de eventos com participantes nacionais e estrangeiros. Este facto tem influência na sua taxa de ocupação de salas? De que forma? Quais os principais países de origem dos participantes e organizadores? Quais as empresas que utilizam os serviços do hotel para a realização dos eventos?

Resposta (R) - Sendo um segmento de negócio onde a maior característica é o volume, os grupos/eventos são o factor originário da base de receitas da operação, onde a receita é transversal, desde F&B até *SPA*, salas e alojamento. A realização de eventos nacionais e estrangeiros tem influência significativa na taxa de ocupação de quartos e salas. Os principais países de origem são: Espanha, Inglaterra, Alemanha, França e EUA. Empresas de todas as áreas de negócios: seguradoras, bancos, farmacêuticas, ramo automóvel.

P- Os eventos podem ser encarados de diferentes formas (como libertadores de *stocks*, como uma forma de impulsionar os resultados financeiros ou de publicidade e marketing, entre outras). No caso da sua unidade como são encarados os eventos?

R- Forma de impulsionar os resultados financeiros. Em termos de marketing/publicidade são estabelecidas parcerias.

P- Os eventos, por norma, geram significativas mais-valias financeiras para as unidades. No seu entender, qual é o valor real dado aos eventos? Sente que a gestão dá a devida importância e valor aos eventos como geradores de receitas? Entenda-se por eventos todos os acontecimentos que possuam uma duração superior a um dia

(ex. Congressos, lançamentos de produtos, incentivos), e/ou envolvam mais que um serviço contratado (ex. salas e *catering* ou salas, *catering* e alojamento).

R- Os Grupos/eventos são um dos maiores segmentos de mercado dada a dimensão desta unidade hoteleira, por isso são muito importantes para gerar receita.

P - Variados tipos de eventos são realizados nas unidades hoteleiras, contudo os mais vanguardistas são realizados fora dos hotéis. Como interpreta este facto? Será que se deve às políticas de *branding* que as unidades praticam/defendem? Ou existem outros factores?

R- Muitas vezes a tipologia de eventos solicitados não correspondem ao posicionamento da marca, sendo por isso recusados. Os eventos que se realizam fora das unidades hoteleiras são os que tem dimensão muito grande. Actualmente a capacidade hoteleira em Lisboa tanto a nível de quartos, como principalmente a nível de espaços funcionais, ainda não tem capacidade (dimensão) para receber estes grandes eventos.

P- Por vezes é atribuído aos hotéis uma certa demora em reagir às necessidades do mercado. Na relação com os clientes já sentiu algum tipo de dificuldade, nomeadamente nos diversos departamentos envolvidos na realização dos eventos? De todos os departamentos envolvidos, qual ou quais são os que considera como fulcrais para a realização de eventos?

R- Cada vez mais os hotéis estão a par das necessidades do mercado e dos clientes. Na área comercial é imperativo o contacto permanente com os clientes, para se tentar obter o máximo de informação sobre os mesmos e sobre as suas necessidades e assim poder-se-á ir ao encontro às expectativas que apresentam. Dentro do hotel todos os departamentos são importantes para a realização dos eventos/grupos. Contudo, apesar de uns estarem mais em contacto com o cliente, para que um hotel funcione e cumpra todos os objectivos a que se propõe, é necessário que todos os departamentos desempenhem as suas funções da melhor forma, para garantirem o sucesso de um evento/grupo.

P- De acordo com um estudo da consultora *Deloitte*, Lisboa é considerada, ao nível do segmento *MICE*, como a terceira cidade europeia, tendo em conta o grau de recomendação (aproximadamente 97%), atrás de Paris (1º lugar) e Barcelona (2º lugar). Lisboa é, ainda, globalmente avaliada com uma classificação de 8,2 (escala de 0-10) como destino de *MICE*. Partindo da veracidade deste estudo o que falta a Lisboa para atingir o primeiro lugar, no que concerne o grau de satisfação e para aumentar a sua avaliação enquanto destino?

R- Existem diversos elementos para que não sejamos número um como destino: voos (preços e ligações), capacidade hoteleira (nº de quartos e capacidade de salas) bem como infra-estruturas de suporte em termos *MICE* e de grandes eventos, como um centro de congressos de maiores dimensões.

Anexo IV – Entrevistas realizadas a Organizadores de Eventos, incluídas na amostra

Organizador de eventos 1:

Pergunta (P) - Os eventos são, muitas vezes, considerados como uma importante fonte de receitas para os hotéis. Sente que os hotéis atribuem a devida importância aos eventos?

Resposta (R) – Sim! Cada vez mais. Dependendo das unidades hoteleiras existe um cuidado cada vez maior para com os eventos, até porque o segmento que mais *revenue* traz em termos do seu todo, funcionando o F&B, o alojamento, e os vários pontos de venda do hotel. Este facto, leva a que este segmento de mercado seja cada vez mais acarinhado pelas unidades hoteleiras, que têm estrutura e capacidade para receber eventos.

P - Na indústria dos eventos as inovações são uma constante. Considera que os hotéis conseguem responder de uma forma eficaz e eficiente aos requisitos dos eventos que realiza, desde os congressos aos incentivos, passando pelos lançamentos de produtos?

R - As unidades hoteleiras são muito estáticas. Tem um produto para venda e depois não tem uma equipa própria para fazer face a estes pedidos. Nem o têm que fazer. Têm um produto para vender e recorrem ao outsourcing para responder a este tipo de eventos. As empresas não recorrem cada vez mais os hotéis, preferindo usar os seus próprios fornecedores. Cada vez mais as empresas utilizam os hotéis como prestadores de serviços e não como parceiros na realização de eventos.

P - A maioria dos diversos prémios atribuídos aos eventos desenvolvidos por empresas portuguesas, é realizada fora de unidades hoteleiras. Existe alguma razão para tal? Quais são os critérios de escolha das unidades hoteleiras?

R - Tem a ver com o facto de os clientes desejarem sítios diferentes. A unidade hoteleira é, com as diferentes características, limitativa. No entanto, existem unidades hoteleiras com espaços atractivos para o fazerem, surgem mas cada vez mais espaços que permitem fazer acções completamente inovadoras e diferenciadas, que é o que o cliente pretende. Por exemplo, um cliente num lançamento de um produto pretende marcar pela diferença e não é seguramente num hotel que o consegue, dependendo sempre do segmento de mercado e do *target*.

P - Os hotéis são um *venue* de excelência, concentram em si todas as valências indispensáveis à realização de eventos (salas, *catering*, alojamento). O que falta aos hotéis da cidade de Lisboa para “monopolizarem” a organização de eventos?

R - A escolha dos hotéis está sempre dependente do número de participantes nos eventos. Este factor é primordial para a escolha ou não dos hotéis enquanto *venue*. Em Lisboa, os hotéis apresentam uma capacidade limitada, logo se tivermos a falar de um congresso de 2000 pessoas e dependente da estrutura do mesmo, é inviável realizá-lo num hotel. Desta forma, a monopolização por parte da hotelaria tradicional existente em Lisboa, torna esta questão utópica. É sempre a estrutura do congresso que orienta a escolha do *venue*. Somente com a existência de um hotel com uma elevada capacidade de salas, que permita receber um elevado número de participantes, o funcionamento de salas paralelas e salas para *break out* poderá existir uma monopolização da parte dos hotéis da cidade.

P - De acordo com um estudo da consultora *Deloitte*, Lisboa é considerada como a terceira cidade mais recomendada, com um grau de recomendação de aproximadamente 97% (segmento *MICE*), atrás de Paris e Barcelona e uma avaliação geral do destino de 8.2 (escala de 0-10). Atendendo à veracidade do estudo

o que falta a Lisboa para alcançar o primeiro lugar e para aumentar a sua avaliação global?

R - Na minha área de negócio, acho que Lisboa já dispõe de uma vasta capacidade hoteleira, bons centros de congressos, (estamos a falar de congressos mundiais de capacidade média). Ao nível da capacidade, Lisboa continua sem ter infra-estruturas que consigam superar grandes cidades europeias, que têm todas as infra-estruturas para albergar grandes congressos mundiais. Em termos de médios e pequenos congressos Lisboa é de facto uma capital europeia atractiva pelos seus preços, pela qualidade da hotelaria e ainda com muita segurança. Para grandes congressos falta um centro de congressos. Contudo para os médios a Junqueira é já um excelente centro de congressos. Apesar da proximidade do Estoril e das diversas zonas balneares, Lisboa é capaz de atrair por si grandes eventos. No entanto, a proximidade com as zonas referidas, ao nível de incentivos, é uma excelente mais-valia para a cidade.

Organizador de eventos 2:

Pergunta (P) - Os eventos são, muitas vezes, considerados como uma importante fonte de receitas para os hotéis. Sente que os hotéis atribuem a devida importância aos eventos?

Resposta (R) - Acho que isso depende um bocado dos hotéis, da sua vocação e localização. Por exemplo, um hotel no Chiado é um hotel para turistas e não para eventos. Contudo, um hotel na zona da Expo tem de ter um especial cuidado com os eventos, porque muitas empresas estão aqui localizadas e a sua proximidade do aeroporto, torna-os no local ideal para encontros e pequenos eventos.

P - Na indústria dos eventos as inovações são uma constante. Considera que os hotéis conseguem responder de uma forma eficaz e eficiente aos requisitos dos eventos que realiza, desde os congressos aos incentivos, passando pelos lançamentos de produtos?

R - Os hotéis são mais reactivos do que proactivos. Normalmente quem lidera a inovação é quem tem a criatividade de pensar um evento e de propôr ideias novas. Aí lança o desafio a todas as áreas técnicas incluindo os hotéis. Mas sim, acho que conseguem responder.

P - A maioria dos diversos prémios atribuídos aos eventos desenvolvidos por empresas portuguesas, é realizada fora de unidades hoteleiras. Existe alguma razão para tal? Quais são os critérios de escolha das unidades hoteleiras?

R - Sim acho que existe, porque em geral os hotéis são encarados como *meeting points*, locais para reuniões. Quando se pretendem coisas mais criativas com produções que exigem características técnicas no local, desde espaços livres sem

nada a coisas mais sofisticadas, tem de se partir para outro tipo de localizações em que os hotéis não se enquadram.

P - Os hotéis são um *venue* de excelência, concentram em si todas as valências indispensáveis à realização de eventos (salas, *catering*, alojamento). O que falta aos hotéis da cidade de Lisboa para “monopolizarem” a organização de eventos?

R - Acho que não é possível os hotéis monopolizarem. O que falta aos hotéis é dimensão. Quando se pensa num conceito para um evento, esse conceito tem de ser aplicado em tudo: desde a comunicação até ao *venue* do evento e a forma como o evento é feito e construído. E isso não é negociável.

P - De acordo com um estudo da consultora *Deloitte*, Lisboa é considerada como a terceira cidade mais recomendada, com um grau de recomendação de aproximadamente 97% (segmento *MICE*), atrás de Paris e Barcelona e uma avaliação geral do destino de 8.2 (escala de 0-10). Atendendo à veracidade do estudo o que falta a Lisboa para alcançar o primeiro lugar e aumentar a sua avaliação global?

R - Falta tempo. Se pensarmos que Lisboa só começou a ser colocada no mapa dos eventos a partir da EXPO 98 e que começou a ser gerida com a preocupação de construir condições para grandes eventos e grandes organizações, como o EURO 2004, verifica-se que não passou muito tempo (cerca de 12 anos) sobre este desenvolvimento, pelo que esta classificação deve-nos deixar muito orgulhosos. Paris e Barcelona organizam grandes eventos há muito mais tempo que Lisboa. A nossa cidade goza agora de uma moda. É uma cidade bonita e encantadora, que começa agora a possuir infra-estruturas que permitem competir com essas grandes cidades. Contudo, ainda não teve tempo para atingir o seu potencial máximo. A nível da oferta hoteleira e de espaços, Lisboa possui uma boa oferta. A nível da oferta deverá ser pensada a edificação de um ou mais centros de congressos com várias dimensões, de forma a diversificar a oferta. Paralelamente deve ser feito um investimento em grandes eventos de valor acrescentado. Não

existe melhor forma de publicidade do que levar os possíveis consumidores a experimentar. A nível qualitativo e quantitativo tem-se assistido a uma melhoria, com os principais prémios a serem atribuídos a empresas portuguesas.

Organizador de Eventos 3:

Pergunta (P) - Os eventos são, muitas vezes, considerados como uma importante fonte de receitas para os hotéis. Sente que os hotéis atribuem a devida importância aos eventos?

Respostas (R) - Desde há uns anos para cá que lhes atribuem, em termos médios, uma grande importância. Aliás, não há hotel agora que não demonstre preocupação e vontade de obter receitas através dos eventos. Se recuarmos três ou quatro anos, verifica-se que já havia hotéis especializadíssimo, mas 60% ou 70 % dos hotéis nem lhes passava pela cabeça a importância dos eventos. Na maioria, tinham algumas salas preparadas, mas não tinham salas grandes, nem tinham predisposição, nem estavam sensibilizados para o potencial desta área. E, não é em três anos que se organiza uma oferta, sobretudo quando a montante não existe, ainda, estruturada a área formativa e os quadros técnicos necessários para responder. A pergunta é se já existe sensibilidade, sim. Hoje em dia acho que já percebem. Não têm é os instrumentos para responder.

P - Na indústria dos eventos as inovações são uma constante. Considera que os hotéis conseguem responder de uma forma eficaz e eficiente aos requisitos dos eventos que realiza, desde os congressos aos incentivos, passando pelos lançamentos de produtos?

R - Ainda não, em termos médios. No entanto, há hotéis de excepção. E antes pelo contrário, quase que diria que quem está a ensinar aos hotéis como deve ser feito, quem está a fornecer a formação, a informação, o *Know How*, ainda são os agentes externos. Portanto os hotéis reagem por necessidade e não por iniciativa própria, o que é natural. Esta não é propriamente uma crítica. É a constatação de um facto, que só poderá ser resolvido através de formação da parte hoteleira e da contratação de técnicos especializados.

P - A maioria dos diversos prémios atribuídos aos eventos desenvolvidos por empresas portuguesas, é realizada fora de unidades hoteleiras. Existe alguma razão para tal? Quais são os critérios de escolha das unidades hoteleiras?

R - Prémios para eventos só existem os da associação. E isso é fácil de responder, porque até hoje os organizadores de eventos pensaram os hotéis como local de alojamento e de reunião regular simples. Para o evento mais de marca, de marketing, de lançamento, de apresentações, que são aqueles que envolvem mais *show* mais *glamour*, mais meios técnicos, procuram-se espaços exteriores ao hotel. Isto tem uma certa lógica, porque se procuram espaços exteriores ao hotel que, por norma, são mais característicos como um castelo, ou outro em que se pode pôr uma tenda. Mas, neste momento, é o oito ou o oitenta. É possível realizar eventos nos hotéis, mas para isso é preciso que comecem a existir nos hotéis salas grandes, amplas, com pé direito alto, com boas condições para o *catering* trabalhar, com capacidade para grupos grandes e que permitam realizar um espectáculo. Só com estas condições será possível realizar eventos *indoor* nos hotéis que possam ser premiados e criar impacto. As políticas de *branding* dos hotéis fazem sentido e são naturais, desde que não sejam limitativas para os eventos.

P - Os hotéis são um *venue* de excelência, concentram em si todas as valências indispensáveis à realização de eventos (salas, *catering*, alojamento). O que falta aos hotéis da cidade de Lisboa para “monopolizarem” a organização de eventos?

R - Um congresso grande de dois dias é sempre bom para um hotel. Ter um jantar fora e outro dentro e incluir passeios, de forma a não saturar os clientes. Falta um pouco do que já abordámos. As salas, algumas são muito rebuscadas, tem pilares pelo meio, outras tem o tecto baixo, outras, ainda, estão decoradas de tal forma que limitam o evento. A formação dos técnicos, cada hotel devia ter nos seus quadros dois ou três gestores de eventos bem qualificados. O bom atendimento já é uma boa tradição nossa. É mais a parte técnica e arquitectónica que limitam os hotéis de Lisboa

P - De acordo com um estudo da consultora Deloitte, Lisboa é considerada como a terceira cidade mais recomendada, com um grau de recomendação de aproximadamente 97% (segmento *MICE*), atrás de Paris e Barcelona e uma avaliação geral do destino de 8.2 (escala de 0-10). Atendendo à veracidade do estudo o que falta a Lisboa para alcançar o primeiro lugar e para aumentar a sua avaliação global?

R - O que falta é de tudo um bocadinho daquilo que falamos até agora. Em Lisboa faltam espaços de eventos, um centro de congressos construído de raiz, faltam hotéis ou remodelações nos hotéis para ganharem mais versatilidade e capacidade (em termos de eventos), faltam técnicos formados a trabalhar nos hotéis. Então por que é que estamos nessa classificação? Porque temos tudo o resto. Lisboa é um encanto, o clima e as praias são uma mais-valia, a cidade é muito bonita e tem com história. Os hotéis são bons e reconhecidos pela sua qualidade de serviço. É através destes factores que Lisboa se encontra na posição em que está. Se resolvermos as questões de falta de espaço, investirmos na formação dos hotéis podemos almejar ao primeiro lugar.

Organizador de eventos 4:

Pergunta (P) - Os eventos são, muitas vezes, considerados como uma importante fonte de receitas para os hotéis. Sente que os hotéis atribuem a devida importância aos eventos?

Resposta (R) - De um modo geral, sim, mas depende sempre da localização do hotel. Por exemplo, num hotel de cidade a consciencialização da importância dos eventos é muito maior do que num hotel mais vocacionado para outras formas de turismo.

P - Na indústria dos eventos as inovações são uma constante. Considera que os hotéis conseguem responder de uma forma eficaz e eficiente aos requisitos dos eventos que realiza, desde os congressos aos incentivos, passando pelos lançamentos de produtos?

R - O normal da oferta nacional e, consequentemente da cidade de Lisboa, é os hotéis andarem atrás das necessidades do mercado e não à frente ou a par como seria desejável. São as empresas de eventos que introduzem os desafios e que “obrigam” os hotéis a procurar as inovações.

P - A maioria dos diversos prémios atribuídos aos eventos desenvolvidos por empresas portuguesas, é realizada fora de unidades hoteleiras. Existe alguma razão para tal? Quais são os critérios de escolha das unidades hoteleiras?

R - Em primeiro lugar uma sala é uma sala, o que dificulta imediatamente à partida a implementação de um evento. Se, se procura criar um evento mais criativo que pretenda passar uma imagem de marca forte, um hotel não é a primeira escolha. Esta recairá sobre *venues* mais característicos, que não estão associados à ideia de *meeting points*. A falta de flexibilidade das unidades hoteleiras são outro entrave que dificulta a implementação de eventos mais criativos.

P - Os hotéis são um *venue* de excelência, concentram em si todas as valências indispensáveis à realização de eventos (salas, *catering*, alojamento). O que falta aos hotéis da cidade de Lisboa para “monopolizarem” a organização de eventos?

R – É uma questão um pouco utópica. Para os hotéis poderem dominar o mercado dos eventos da cidade, faltam unidades de grande dimensão capazes de albergar grandes eventos. A par da dimensão, a flexibilidade das unidades teria de ser obrigatoriamente maior para que os organizadores de eventos possam criar e desenvolver os nossos eventos.

P - De acordo com um estudo da consultora *Deloitte*, Lisboa é considerada como a terceira cidade mais recomendada, com um grau de recomendação de aproximadamente 97% (segmento *MICE*), atrás de Paris e Barcelona e uma avaliação geral do destino de 8.2 (escala de 0-10). Atendendo à veracidade do estudo o que falta a Lisboa para alcançar o primeiro lugar e para aumentar a sua avaliação global?

R- A posição actual da cidade já é muito boa. Um terceiro lugar atrás de Barcelona e Paris já é de louvar. Para melhorar, faz falta um centro de congressos de maiores dimensões, construído de raiz para o efeito. O actual Centro de Congressos de Lisboa apenas consegue albergar pequenos e médios eventos, o que limita a oferta. Outro ponto que falta melhorar prende-se com a falta de formação específica nesta área dos eventos, principalmente ao nível dos hotéis. No entanto, Lisboa também apresenta pontos fortes como a proximidade a zona do Estoril e às suas praias, e à zona de Sintra com toda a sua beleza natural. O baixo custo associado à cidade, a par da qualidade de serviço igual ou superior as concorrentes que referiu, são outra mais-valia da cidade.

Organizador de eventos 5:

Pergunta (P) - Os eventos são, muitas vezes, considerados como uma importante fonte de receitas para os hotéis. Sente que os hotéis atribuem a devida importância aos eventos?

Resposta (R) - Em consciência, acho que os hotéis sabem o valor dos eventos e atribuem-lhes uma certa importância. Contudo, os serviços não são da qualidade diferenciada exigida pelos organizadores de eventos, ou seja, a noção que têm da importância dos eventos não se reflecte no *staff*. Os hotéis, muitas vezes não têm um *staff* muito especializado na área dos eventos e atribuem-lhes o mesmo staff que atribuem a um casamento ou a qualquer outra coisa. Depois não há uma certa racionalização e não percebem o perfil de qualidade exigido pelos organizadores de eventos. Há um grande desconhecimento do perfil de qualidade exigido para a realização de eventos.

P - Na indústria dos eventos as inovações são uma constante. Considera que os hotéis conseguem responder de uma forma eficaz e eficiente aos requisitos dos eventos que realiza, desde os congressos aos incentivos, passando pelos lançamentos de produtos?

R - Absolutamente não. Normalmente os hotéis andam a reboque e não a par ou à frente do mercado. Não encontrei nenhum hotel à frente. A par já encontrei alguns e a “reboque” todos os outros hotéis.

P - A maioria dos diversos prémios atribuídos aos eventos desenvolvidos por empresas portuguesas, é realizada fora de unidades hoteleiras. Existe alguma razão para tal? Quais são os critérios de escolha das unidades hoteleiras?

R – Cerca de 90% das razões estão relacionadas com a dimensão. Primeiro porque se for um evento *corporate* ou um evento para posicionar uma marca ou *brand*, muitas vezes os espaços dos hotéis não se adequam à flexibilidade necessária para se poder fazer um *branding* adequado ao evento ou inovar. Existem muitas limitações nos hotéis, por exemplo, não podemos pregar coisas nas paredes ou mudar a cor das alcatifas. Outro aspecto é a insistência dos hotéis em colocar alcatifas berrantes, coloridas e cheias de desenhos. Se levarmos um cliente a um hotel com estas características e o cliente tem um logo ou um *branding* que não condiz com a decoração, isso obriga a remodelar totalmente a sala, o que não condiz com as políticas dos hotéis. Este aspecto obriga à procura de espaços mais flexíveis. Também quando se pretende criar um ambiente único, deparamo-nos com uma sala e uma sala, é sempre uma sala. No caso de um evento associativo é igualmente complicado, porque os nossos hotéis não têm dimensão. Quero com isto dizer que não há correspondência entre, por exemplo, a dimensão das salas e o número de quartos e a existência de salas para almoçarem todos juntos. Por outro lado, se existem salas de grande dimensão e para refeições, não têm capacidade para terem salas de *break out*. Estes factos tornam difícil conseguir pôr um evento de tamanho razoável dentro de um hotel. Eventos de pequena dimensão são facilmente adaptados às unidades hoteleiras nacionais. Já os grandes eventos, os mais mediáticos que todos desejam organizar e que marcam, não cabem ou não se encaixam no perfil dos hotéis e encarece o ter que remodelar as salas para satisfazer as necessidades dos clientes.

P - Os hotéis são um *venue* de excelência, concentram em si todas as valências indispensáveis à realização de eventos (salas, *catering*, alojamento). O que falta aos hotéis da cidade de Lisboa para “monopolizarem” a organização de eventos?

R - De facto se tiver um evento até uma certa dimensão, é preferível colocá-lo num hotel para conforto do cliente. Mas, o que é de facto verdade é que os hotéis não são criativos. Muitas vezes o problema é os hotéis não terem “acessórios” de dimensão suficiente ou não terem uma relação com o local que permita “remodelar” a vista, criando espaços diferentes. Outra vantagem/desvantagens é o facto de em

Lisboa tudo ser perto (em meia hora é possível estar fora do centro), o que permite ter muitos *venues* onde podem ser realizados, por exemplo jantares. E até aos hotéis se posicionarem como sendo imbatíveis, é necessário investir na qualidade de serviço, na criatividade, na imaginação e na contratação de pessoal formado na área de eventos. Até que haja um staff que conheça bem o cliente e saiba distinguir o cliente associativo do cliente *corporate* e que saiba usar a linguagem do cliente, os hotéis não vão conseguir dominar. Actualmente os comerciais dos hotéis só sabem vender quartos e não estão vocacionados para vender eventos e experiências. Até porque o que motiva a avaliação positiva dos eventos é o número de camas ocupadas que um evento proporciona. Os comerciais dos hotéis não vendem criatividade ou mais-valias, mas sim preço, ao contrário dos organizadores de eventos que procuram experiências e valor acrescentado, que origina uma diferenciação.

Esta situação demonstra uma falta de interligação entre os organizadores de eventos e os hotéis. Falta aos hotéis perceberem as suas limitações e investir na formação do seu staff. Para os hotéis melhorarem devem estar à frente do mercado e pedir conselhos a quem os vai comprar/utilizar os serviços. Tornar as salas mais multiusos, vender a sala com capacidade para ser totalmente remodelada para os eventos.

P - De acordo com um estudo da consultora *Deloitte*, Lisboa é considerada como a terceira cidade mais recomendada, com um grau de recomendação de aproximadamente 97% (segmento *MICE*), atrás de Paris e Barcelona e uma avaliação geral do destino de 8.2 (escala de 0-10). Atendendo à veracidade do estudo o que falta a Lisboa para alcançar o primeiro lugar e para aumentar a sua avaliação global?

R - A qualidade do serviço prestado em Lisboa não consegue atingir os 97%. Lisboa está muito bem posicionada e é a única cidade em Portugal com capacidade instalada. Nem há qualquer tipo de investimento noutra zona do país, pelo que sempre que um congresso tem de vir a Portugal, Lisboa é o seu destino lógico e

natural. Para influenciar este resultado estão os dois anos de crise. Porquê? Porque Lisboa está a um voo de distância. Outro factor é a relação preço/qualidade. Lisboa é considerada como um destino de baixo custo. E este factor, conjugado com o facto de estarmos a um voo de distância da Europa, foi um óptimo impulsionador nesta época de crise. Tirando a crise continua, a faltar a Lisboa um *venue* decente, de grande capacidade, pois actualmente quando existe um grande evento em Lisboa, não pode existir mais nenhum. Outro factor que falta, muitas vezes, é a formação e a qualidade de serviços. Apesar de termos alguns organizadores de eventos que são excelentes e um centro de congressos que funciona bem, isso não são os serviços para os eventos. Falta o resto, os outros serviços, o que obriga os organizadores de eventos a tapar buracos, ou seja, o essencial é o investimento na qualidade de serviço.

Anexo V- Numero de eventos associativos por país:

Rank	Country	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
1	U.S.A.	456	529	465	567	563	610	603	612	564	507
2	Germany	274	328	292	316	328	409	389	428	484	402
3	Spain	194	209	222	302	300	384	346	318	332	347
4	France	224	296	261	278	271	368	347	358	297	334
5	United Kingdom	270	320	229	303	317	317	363	357	316	322
6	Italy	213	235	267	288	316	317	299	296	291	296
7	Brazil	80	119	98	102	111	156	171	230	213	254
8	Japan	154	174	210	206	194	199	218	227	241	247
9	Canada	132	163	157	189	160	194	178	193	218	231
10	Netherlands	153	188	184	168	188	238	236	229	218	227
11	China-P.R.	69	80	81	127	81	216	219	232	230	223
12	Austria	97	106	100	116	154	167	183	236	225	196
13	Switzerland	86	109	115	158	165	169	190	186	188	194
14	Australia	141	198	163	170	166	186	187	204	199	182
15	Portugal	57	80	90	110	130	146	141	146	177	177

Fonte: ICCA (2009)

Anexo VI - Os hotéis em Portugal

Previamente à caracterização da hotelaria nacional é necessário definir as tipologias de turistas existentes. Partindo de uma definição que tem por base o poder de compra dos turistas, pode definir-se a procura em três “classes”, às quais a oferta tende a adequar-se. Assim, temos o turismo de luxo, pouco numerosos no que se refere à quantidade e caracterizado por turistas com elevado poder de compra. O turismo de qualidade, em maior número do que o primeiro, caracterizado por turistas ainda com elevado poder de compra, que aliam o valor à fruição de um serviço de qualidade e personalizado. Por fim, temos o turismo de massas, onde se incluem indivíduos com pouco poder de compra, habituados a viver com conforto, mas sem luxo e que preferem locais e serviços mais económicos, mais práticos e menos requintados, não permanecendo muito tempo no mesmo local.

Uma vez que o turismo em Portugal, possui, segundo Baptista (1990) o estatuto de sector económico relevante, foi desenvolvida uma estratégia através desta caracterização dos turistas a adoptar pelo país para o turismo e para a hotelaria. Foi, então, criada uma estratégia com ênfase na qualidade, salvo algumas excepções, caracterizada por preços mais elevados, serviços personalizados e focalizados na maior permanência dos clientes nas unidades hoteleiras, preferiu dar-se primazia a uma estratégia com ênfase na quantidade. Segundo Pais (S.d.) esta é caracterizada por instalações com numerosos quartos (simples e de baixa qualidade), preços baixos e curta permanência nas unidades hoteleiras (grande rotação de clientes).

Com a opção em Portugal a recair marcadamente no turismo de massas, como sendo a mais promissora e a que melhor responderia às necessidades da procura, aos recursos naturais, técnicos e humanos a disponibilizar, houve um surto de crescimento das unidades hoteleiras que davam resposta a este tipo de turismo.

As consequências desta opção estratégica estão patentes em diversas regiões do litoral, como por exemplo no Algarve, em particular na zona de Quarteira, onde, segundo Pais (S.d.) a construção desenfreada de unidades hoteleiras de grandes dimensões, sem os requisitos mínimos de qualidade e totalmente desintegrados do conjunto de meios complementares de alojamento - diversões, restaurantes, transportes, iniciativas culturais e desportivas - foi enorme.

A par da construção destas unidades hoteleiras, foi constante a ausência de planos urbanísticos integrados que contemplasse a preservação da natureza, do património e do meio ambiente, o que contribuiu para uma degradação do seu meio envolvente. A esta *entourage* deve-se também acrescentar a especulação imobiliária, que motivou mais construção e a falta de infra-estruturas capazes de sustentarem, especialmente nas épocas altas, o crescimento das regiões turísticas mais procuradas. Nestas o número de turistas supera largamente a população autóctone, gerando pontos fracos com maior peso do que os pontos fortes que atraem e motivam os turistas para as opções que fazem. Há ainda a adicionar a todos os aspectos referidos, outro que se prende com a baixa capacidade de aquisição deste tipo de turistas, muitas vezes associada à falta de hábitos de consumo, o que está na origem de outra situação: a fraca capacidade de gerar receitas, contra a necessidade de movimentar um grande número de recursos.

Côncios dos inconvenientes e das inúmeras desvantagens desta estratégia a médio/longo prazo, muitos hoteleiros já começaram a mudar a sua forma de actuação, focalizando a sua oferta na qualidade em detrimento da quantidade. Com esta mudança de estratégia têm surgido diversas unidades, muitas reconvertidas de antigas unidades de “massas”, em que os investidores apostaram em diferentes mercados emissores e em segmentos de mercado de nicho.

Com esta mudança de mentalidades já é possível observar nos projectos das novas unidades previstas, diversas alterações que reflectem a aposta em novas ideias e soluções alternativas para satisfazer as emergentes necessidades dos clientes que têm no *design*, na inovação, na moda e também na arte a sua expressão, sem nunca esquecer o serviço de qualidade e excelência que caracteriza este tipo de hotéis.

Em suma, após o investimento no turismo de massas e das consequências que daí resultaram, o turismo e os hoteleiros viram-se agora para um tipo de cliente menos numeroso, mas mais rentável do que o “cliente de massas”, facilitando a criação de mais-valias quer para os hoteleiros, quer para todos os intervenientes dos meios complementares de alojamento.